

Etätyökäytäntöjen kehittäminen Hansel Oy:ssä

Sanna Viljamaa

Tekijä Sanna Viljamaa	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Etätyökäytäntöjen kehittäminen Hansel Oy:ssä	Sivu- ja liitesivumäärä 53 + 7
<p>Työelämän kehittyessä ja muuttuessa myös työnteon muodot ja työtavat ovat muuttuneet tehostamaan työn tuottavuutta. Vaikka muutokset voivat tuoda mukanaan myös haasteita työn organisoinnille ja johtamiselle, voidaan joustavilla työn muodoilla kasvattaa työhyvinvointia sekä sitouttaa henkilöstöä. Hansel Oy:ssä on tehty etätyöitä jo useita vuosia, mutta nykyisten käytäntöjen kehittämiseksi on tunnustettu tarve.</p> <p>Opinnäytetyönä tutkittiin etätyökäytäntöjen kehittämistarpeita Hansel Oy:n henkilöstön näkökulmasta. Tämän opinnäytetyönä tehdyn tutkimuksen tarkoituksena oli löytää selkeät kehityskohteet etätyökäytännöille. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, miten usein työntekijät haluaisivat työskennellä etänä, miten nykyiset etätyökäytännöt työyhteisössä koetaan, miten etätyömahdollisuuden nähdään vaikuttavan työhyvinvointiin sekä millaisia haasteita ja mahdollisuuksia etätyö voi tuoda. Tutkimuksen pääkysymys oli: miten henkilöstö toivoo etätyökäytäntöjä kehitettävän.</p> <p>Tutkimus toteutettiin määrällisenä kyselytutkimuksena koko henkilöstölle Webropol-kyselytyökalun avulla. Vakioitu kyselylomake mahdollisti kokonaiskäsitteksen muodostamisen henkilöstön tarpeista. Kyselyn avulla selvitettiin, miten nykyiset etätyökäytännöt koetaan, mihin tekijöihin kehitystä toivotaan ja mitä kehitystyössä tulisi huomioida, jotta mahdolliset haasteet vältetään. 5-portaisen Likertin asteikon lisäksi kyselyssä käytettiin valinta- ja monivalintakysymyksiä. Kysely toteutettiin 2016 lokakuussa ja kyselyn vastausprosentti oli 79 prosenttia.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella Hansel Oy:n henkilöstö kokee etätyökäytäntöjen tarvitsevan kehittämistä. Henkilöstö kokee tutkimuksen mukaan tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi byrokraattisuuden vähentämisen, luottamuksen kasvattamisen sekä vapaamman mahdollisuuden valita itse missä ja milloin työskentelee. Kaikki kolme kehittämiskohdetta ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Henkilöstö kokee, että luvan anominen etätyöhön on byrokraattista ja vähentää mahdollisuutta vaikuttaa itse työaikoihin ja -paikkoihin. Jotta byrokratiaa voitaisiin vähentää, olisi luvan anomisesta luovuttava. Luottamus rakentuu monista tekijöistä, mutta voi osaltaan olla myös sidoksissa etätyökäytäntöjen byrokratiaan, jolloin luvan anomisesta luopumalla voidaan lisäksi kasvattaa luottamuksen tunnetta. Myös mahdollisuudet valita vapaammin missä ja milloin työskentelee paranevat, mikäli luvan anomisesta luovutaan.</p>	
Asiasanat Etätyö, työhyvinvointi, etätyökäytäntöjen kehittäminen, asiantuntijaorganisaatio	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantaja.....	2
1.2	Tutkimuksen tausta ja tavoite.....	2
1.3	Tutkimusongelma ja rajausta	3
1.4	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	3
2	Etätyö ja sen johtaminen	5
2.1	Etätyön määrittely ja muodot.....	6
2.2	Etätyön yleisyys Suomessa.....	8
2.3	Lainsäädäntö ja käytännöt etätyössä	10
2.4	Etätyö Hanselissa	12
2.5	Etätyön johtaminen	13
2.6	Luottamus etätyön esteenä	15
3	Etätyön vaikutus työhyvinvointiin	18
3.1	Työhyvinvointi etätyössä	19
3.2	Etätyön hyödyt työyhteisölle.....	21
3.3	Riskejä ja haasteita etätyössä	22
3.4	Etätyö työnantajan kilpailuetuna.....	23
4	Kyselytutkimuksen toteutus.....	26
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	26
4.2	Kyselytutkimus	27
4.3	Aineiston kerääminen.....	28
4.4	Aineiston analysointi	29
5	Etätyökäytäntöjen kehittämiskohteet Hanselissa	30
5.1	Yleinen suhtautuminen etätyöskentelyyn	31
5.2	Etätyöskentelyn yleisyys ja syyt	33
5.3	Etätyökäytäntöjen kehittäminen	36
5.4	Esimiesten suhtautuminen alaisten etätyöskentelyyn.....	40
5.5	Yhteenveto.....	41
6	Johtopäätökset.....	43
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	43
6.2	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset tutkimuskysymysten kautta	44
6.3	Kehittämisehdotukset.....	46
6.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi	49
	Lähteet	50
	Liitteet.....	54
	Liite 1. Kyselyn saate	54
	Liite 2. Kyselylomake.....	55

1 Johdanto

Työelämä muuttuu ja kehittyy jatkuvasti yhteiskunnan mukana. Teknologian kehittyminen nopealla tahdilla on tuonut työelämään muutosrikkaita vaihteita viime vuosikymmeninä. Muutosten ansiosta erilaiset työtavat ja työnteon muodot ovat kehittyneet tehostamaan työn tuottavuutta. Erilaisten työnteon muotojen yleistyminen ja entistä hajautetumpi tapa työskennellä tuo mukanaan myös haasteita työn organisoinnille ja johtamiselle. (Vilkman 2016, 9.) Yksi entistä enemmän hyödynnetty työn muoto on etätyö.

Suomalainen etätyökulttuuri on muotoutunut pääasiassa tietotyön lisääntyessä ja tuottavan teollisen työn muuttuessa koneiden ohjaamaksi ja tekemäksi. Asiantuntijatyön määrä on kasvanut merkittävästi valmistus- ja tuotantotyön siirryttyä tietotekniikan ohjaamaksi ja suorittamaksi. Asiantuntijatyö on pääasiassa tietotyötä, jota tehdään erilaisia tieto- ja viestintätekniologioita hyödyntäen. Se on tiedon hakemista, seulomista ja työstämistä, erilaisten ratkaisumallien suunnittelua, innovointia ja ongelman ratkaisua. (Työterveyslaitos 2016a.) Teknologia mahdollistaa jo työnteon missä ja milloin vain, eikä koskaan aiemmin ole ollut yhtä helppoa kommunikoida viestintätekniikan avulla (Fried & Hansson 2014, 11). Nykytietotekniikan ansiosta asiantuntijatyön tekeminen on siis aiempaa joustavampaa, jolloin työntekijä voi valita vapaammin työnteon paikan ja ajan.

Miljoonat työntekijät ja tuhannet yhtiöt ympäri maailmaa hyödyntävät etätyön tuomia mahdollisuuksia ja hyötyjä. Etätyön määrä kaikenkokoisissa ja käytännössä kaikkien toimialojen yrityksissä on kasvanut tasaisesti vuodesta toiseen. Suomi on erinäisten tutkimusten mukaan yksi Euroopan kärkimaista, mitä tulee etätyön hyödyntämiseen. Vaikka etätyön määrä kasvaa jatkuvasti, on edelleen lukuisia yrityksiä, joissa etätyön kaikkia mahdollisuuksia ei osata hyödyntää niin hyvin kuin voisi ajatella. (Fried & Hansson 2014, 11; Kansallinen etätyöpäivä 2016.)

Etätyö parantaa työhyvinvointia ja tuo positiivisia mahdollisuuksia niin työntekijöille, kuin työnantajallekin. Pitkät työajat ja työntekijän mahdollisuus vaikuttaa itse missä ja milloin työskentelee lisäävät stressiä (Anttila & Nätti 2006, 51-52), joka lisää riskiä sairastua erilaisiin stressiperäisiin sairauksiin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Hansel Oy:n mahdollisuuksia etätyökäytäntöjen kehittämiseen ja etätyön sallimiseen entistä joustavammin yhtenä työn muotona. Opinnäytetyönä suoritetaan kyselytutkimus Hansel Oy:n henkilöstölle, jonka avulla halutaan selvittää, mikä on henkilöstön halukkuus lisätä etätyötä yrityksessä ja voitaisiinko etätyön lisäämisellä kasvattaa työhyvinvointia.

Hansel sallii jo nykyisellään etätyön työntekijöillään, mutta tarkoituksena on tutkia, miten nykyiset etätyökäytännöt koetaan ja miten niitä voitaisiin kehittää entistä paremmin henkilöstön tarpeita palveleviksi.

1.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Hansel Oy. Hansel on reilun 70 hengen asiantuntijaorganisaatio, joka toimii valtion yhteishankintayksikkönä. Hansel kilpailuttaa valtiolle tuotteista sekä palveluista puitejärjestelyjä, joiden kautta valtion hankintayksiköt voivat tehdä hankintoja. Lisäksi Hansel tarjoaa asiakkailleen kilpailuttamisen asiantuntijapalveluja. Hansel on voittoa tavoittelematon yritys, jonka toiminta rahoitetaan sopimustoimittajilta perittävillä palvelumaksuilla. (Hansel 2016a.) Hanselin henkilöstöpäällikön Minna Hälvän (6.9.2016) mukaan työskentely on pääsääntöisesti projektiluontoista, joista valmistuu joko puitejärjestely tai kilpailuttamisen asiantuntijapalveluissa asiakkaan hankintasopimus.

1.2 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Hansel Oy on asettanut yhdeksi strategiseksi tavoitteekseen olla vuonna 2020 paras työyhteisö. Strategian yhtenä kehittämisalueena on työnteon muotojen kehittäminen. Yksi tällainen työn muoto on etätyö. (Hälvä 6.9.2016.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaiset odotukset ja toiveet toimeksiantajan työntekijöillä on etätyökäytäntöjen kehittämiseen. Tutkimus auttaa toimeksiantajaa strategisissa toimenpiteissä, sillä tutkimuksen avulla saadaan henkilöstön tarpeet ja odotukset huomioitua muutoksen suunnittelussa sekä toteutuksessa strategiakaudella.

Työajan joustoa pidennettiin Hanselissa syksyllä 2016, jolloin liukumaa lisättiin sekä aamuun, että iltapäivään kahdella tunnilla. Näin ollen työntekijöiden on entistä helpompi sovittaa työajat omaan elämäntilanteeseensa sopiviksi. Hansel haluaa tukea työn ja vapaaajan yhteensovittamista, jonka yhtenä merkittävänä osana nähdään työajan jousto sekä etätyön salliminen. Etätyö ja työajan jousto vaikuttavat myös työntekijöiden työhyvinvointiin ja näillä työajan jouston toimilla halutaankin tukea henkilöstön työhyvinvointia. (Hälvä 6.9.2016.)

Vaikka etätyö on yrityksessä mahdollistettu, on työyhteisössä esitetty kritiikkiä etätyökäytäntöjen byrokraattisuudesta ja osa työntekijöistä kokee etätyökäytännöt vanhanaikaisiksi. Hanselissa on tunnustettu tarve etätyökäytäntöjen kehittämiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena on saada tutkimuksen avulla koko henkilöstön kattava käsitys kehittämistarpeista ja antaa käytäntöihin parannusehdotuksia henkilöstön tarvitsemien muutosten pohjalta.

1.3 Tutkimusongelma ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää henkilöstön näkökulmia ja kehitystarpeita etätyö-käytäntöihin sekä selvittää heidän halukkuuttaan etätyöskentelyyn. Tutkimuksen pääkysymys on: *Miten henkilöstö toivoo etätyökäytäntöjä kehitettävän?*

Jotta pääkysymys voidaan selvittää ja kehityssuunnitelmaan saataisiin kattavasti henkilöstön sekä esimiesten näkemykset huomioitua, on selvitettävä alaongelmina seuraavia kysymyksiä:

- *Mikä on henkilöstön halukkuus etätyöhön?*
- *Miten henkilöstö kokee nykyiset etätyökäytännöt?*
- *Miten etätyön koetaan vaikuttavan työhyvinvointiin?*
- *Millaisia haasteita ja hyötyjä etätyön nähdään tuovan?*
- *Kokevatko esimiehet etätyön samoin kuin alaiset?*

Henkilöstön määrä on kyselytutkimuksen toteutushetkellä 73 vastaajaa. Koko henkilöstö on sopiva vastaajajoukko kyselytutkimukselle, ilman että vastaajajoukkoa tarvitsee rajata. Lisäksi tutkimuksella pyritään selvittämään etätyökäytäntöjen kehittämistarpeet kaikkien työntekijöiden näkökulmasta, jonka vuoksi vastaajajoukkoa ei haluta rajata. Tutkimusta tehdessä huomioidaan myös, että kaikilla työntekijöillä on tarvittavat välineet ja tehtävien puolesta mahdollisuus työskennellä tarpeen vaatiessa etänä.

Kyselytutkimuksen aineiston tarkastelussa tutkitaan esimiesten ja alaisten kokemuksia sekä verrataan niissä nousseita eroavaisuuksia ja yhtenäisyyksiä. Tämän avulla halutaan selvittää mitkä tekijät vaikuttavat Hanselissa etätyön määrään. Etenkin nuorempi sukupolvi arvostaa tutkimusten mukaan etätyömahdollisuutta entistä enemmän. Tuloksissa tarkastellaan vastaajien ikää ja työsuhteen kestoa. Tällä halutaan tutkimustulosten tarkastelussa selvittää, kokevatko nuoret tai vähemmän aikaa yrityksen palveluksessa olleet työntekijät etätyön merkityksen tärkeämpänä. Lisäksi sukupuolten kokemia eroja verataan tulosten tarkastelussa, perhe-elämän ja työn yhteensovittamisen merkityksen kannalta.

1.4 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Etätyön määrä ja merkitys työntekijöille kasvaa entisestään, joustavat etätyömahdollisuudet voidaan nähdä työnantajan kilpailuetuna sekä panostuksena työntekijöiden työhyvinvointiin. Opinnäytetyössäni etätyötä tarkastellaan johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Usein etätyön haasteena saattaa olla luottamuksen puute, joka johtaa kontrollointiin ja valvontaan sekä sitä kautta vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin.

Etätyöllä tarkoitetaan työtä, joka ei ole riippuvainen kiinteästä työpaikasta ja työajasta. Etätyö sisältää kolme elementtiä: jouston työn suorittamisen paikassa, ajallisen jouston sekä tekniset välineet, joiden avulla työ tehdään ja joiden avulla työntekijä on yhteydessä muihin. (Kansallinen etätyöpäivä 2016.)

Tässä opinnäytetyössä etätyötä tarkastellaan pääasiassa asiantuntijatyön kannalta ja etätyöllä käsitteenä tarkoitetaan ensisijaisesti kotona tehtävää etätyötä. Etätyöhön käsitetään usein kuuluvan kotona tehtävän työn lisäksi etätyö myös asiakkaan tiloissa, matkustaessa ja työnantajan muissa toimipisteissä. Nämä on kuitenkin rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, sillä Hansel Oy:ssä etätyö käsitetään pääasiassa kotona tehtävänä etätyönä.

Työhyvinvointi on osatyöntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia. Työhyvinvointi kattaa ihmisen fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin tekijät sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon. Työelämän muutokset ja kiihtynyt muutosvauhti asettavat uusia vaatimuksia työhyvinvoinnille, työkyvyn ylläpitämiselle sekä omasta hyvinvoinnistaan huolehtimiselle. Ihminen on kokonaisuus, jonka oma hyvinvointi heijastuu myös työtehokkuuteen. (Mehiläinen 2016.)

Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus työntekijän fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen käsitteleminen tässä työssä olisi liian laaja kokonaisuus, jonka vuoksi opinnäytetyössäni keskitytään miettimään työhyvinvointia pääasiassa etätyön tuomien helpotusten sekä työhyvinvoinnin vaarantumiseen vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta.

Koska opinnäytetyöni toimeksiantaja on asiantuntijaorganisaatio ja työssä käsitellään etätyötä ja työhyvinvointia lähtökohtaisesti asiantuntijatyön näkökulmasta, on hyvä ymmärtää mitä asiantuntijatyöllä tarkoitetaan.

Asiantuntijatyö on kehittynyt teollisen yhteiskunnan muuttuessa tietoyhteiskunnaksi, joka on johtanut erilaisten tietointensiivisten organisaatioiden syntymiseen ja tuonut esiin tarpeen tietotyöntekijöille. Tietotyöntekijät eli asiantuntijat tulevat usein esimerkiksi tekniikan, tieteen, konsultoinnin, johtamisen tai jonkin muun toimialan alueilta. Määritelmällisesti asiantuntija on henkilö, jolla on muita enemmän tietoa jostakin tietystä asiasta sekä kyky soveltaa tietämystään ratkaistakseen ongelmia. (Tietoyhteiskuntainstituutti 2016.)

2 Etätyö ja sen johtaminen

Kun työntekijöiltä kysytään minne he menevät työskentelemään halutessaan keskittyä, useimpien vastaus ei ole toimisto. Lisäksi niiden jotka vastaavat toimiston, vastaukseen on usein liitetty, että aikaisin aamulla tai viikonloppuisin kun siellä ei ole muita. Tämä johtuu siitä, että toimistoilla työnteko pilkkoutuu nopeasti pieniksi palasiksi, jokainen palanen täyttyy puheluista, palavereista tai muista tarpeettomista keskeytyksistä. Ajatustyö, merkittävä työ, luova työ tai muuten tärkeä työ edellyttävät kaikki keskeyttämätöntä aikaa, jotta työ saadaan tehdyksi. Yhä useampi työnantaja on siirtynyt avotoimistoihin, eikä tällaista keskittymistä vaativaa tehtävää ole helppo saada aikaan työpäivän pilkkoutuessa hetkiin. Etätyö antaa mahdollisuuden keskittyä yksin omiin ajatuksiin ja saada keskittymistä vaativan tehtävän tehdyksi. (Fried & Hansson 2014, 15-16.)

Suomalainen etätyökulttuuri on kehittynyt tietotyön lisääntyessä ja tuottavan teollisen työn muuttuessa koneiden ohjaamaksi ja tekemäksi. Kun valmistus- ja tuotantotyö ovat siirtyneet yhä enemmän tietotekniikan ohjaamaksi ja suorittamaksi, on asiantuntijatyön määrä lisääntynyt merkittävästi. Asiantuntijatyö on pääasiassa tietotyötä, jota tehdään erilaisia tieto- ja viestintäteknologioita hyödyntäen. Tietotyö koostuu pääasiassa tiedon etsimisestä, seulomisesta ja muokkaamisesta, erilaisista ratkaisumallien suunnittelusta, innovoinnista ja ongelman ratkaisusta. Teknologia nykyisellään mahdollistaa tietotyön tekemisen entistä joustavammin sekä työntekijän vapaamman paikan ja ajan valinnan. Työn muuttuessa enemmän tieto-, taito- ja vuorovaikutusintensiivisemmäksi on työntekijän toiminnan ymmärtäminen kokonaisvaltaisesti entistä tärkeämpi osa työhyvinvointia ja työn tuloksellisuuden edistämistä. (Työterveyslaitos 2016a.)

Yhä useammassa tehtävässä työnteko ei enää ole aikaan tai paikkaan sidottua. Vaikka täysin virtuaaliset organisaatiot kuuluvatkin pääasiassa useammin tieteiskirjallisuuteen kuin työelämän todellisuuteen, voidaan työn tekemisen mahdollisuuksien ja tapojen kuitenkin todeta muuttuvan. Samalla työvoimaa voidaan hankkia sieltä, mistä paras osaaminen löytyy, kun tieto- ja viestintäteknologia mahdollistavat työn tekemisen missä ja milloin vain. (Etäjohtaminen 2016; Inkinen & Jauhiainen 2006, 227.)

Usein kuvitellaan etätyön tuovan vain säästöjä työnantajalle, mutta todellisuudessa etätyö tuo useita etuja myös työntekijälle. Etätyön etuja ovat esimerkiksi työntekijän parantunut elämänlaatu, työhyvinvoinnin kasvu sekä työnantajalle mahdollisuus parhaiden osaajien palkkaamisen mistä päin maailmaa tahansa. (Fried & Hansson 2014, 35.)

2.1 Etätyön määrittely ja muodot

Etätyö, eTyö, mobiilityö ja monipaikkainen työ, etätyölle löytyy useita eri termejä. Sallin (2012, 95) mukaan etätyön yleisyydestä huolimatta etätyölle ei ole Suomen työlainsäädännössä erillistä lainsäädäntöä eikä yleistä määritelmää. Lisäksi termejä tunnutaan käyttävän melko väljästi, joka lisää haastetta työn muotojen ymmärtämiselle. Etätyön voidaan määritellä kattavan joko kaikki muualla kuin työnantajan pääsääntöisissä toimitiloissa tehdyn työn, tai se voidaan määritellä omaksi osakseen hajautetun ja liikkuvan työn rinnalla, jolloin sen on usein määritelty tarkoittavan pääsääntöisesti kotona tehtyä työtä. (Vilkman 2016, 12 – 14.)

Etätyön on työnantajan kanssa sovittua työntekoa, jolloin työtä tehdään kotoa tai työnantajan toisessa toimipisteessä, työkohteessa, asiakkaan tiloissa tai matkoilla. Etätyö ei ole sidoksissa työn tekopaikkaan eikä työaikaan. Etätyöhön voidaan sanoa sisältyvän kolme elementtiä: ajallinen jousto, työn tekopaikan jousto sekä tekniset välineet, joilla työtä tehdään. (Kansallinen etätyöpäivä 2016.)

Myös Salli määrittelee etätyön olevan työtä, joka tehdään muualla kuin työnantajan normaalilla työnsuorittamispaikalla. Etätyö mielletään usein kotona tehtäväksi, mutta tieto- ja viestintätekniologioiden kehittymisen myötä etätyötä voidaan tehdä muuallakin. Etätyö voi tapahtua kokonaan etätyönä tai osittain etätyönä, jolloin työntekijä saattaa tehdä osan päivästä työnantajan tiloissa ja toisen osan etänä. (Salli 2012, 95.)

Etätyö on siis paikka- ja aikariippumaton työtä, jossa tietotekniikan hyödyntäminen on oleellinen osa työn suorittamisesta. On kuitenkin huomioitava, ettei esimerkiksi puhelinasentajan työn tai lähetintyön määritellä olevan etätyötä, vaikka työ tehdäänkin muualla kuin työnantajan toimitiloissa. (Tilastokeskus 2016.)

Etätyön muotojen jaottelut vaihtelevat tutkimusten ja lähteiden mukaan. Lähes kaikista etätyön muotojen jaotteluista löytyy kotona tehtävä etätyö, mutta muut muodot riippuvat kirjoittajasta. Esimerkiksi Työterveyslaitos (2016b) jaottelee etätyön kolmeen muotoon, jotka ovat kotona tehtävä etätyö, liikkuvatyö ja etätyökeskuksissa tehtävä työ. Sen sijaan Hyrkkänen, Koroma ja Rauramo (2011, 5 – 7) jaottelevat etätyön monipaikkaiseen työhön, etätyöhön ja hajautettuun työhön.

Vilkman on Etäjohtamisen teoksessaan jaotellut etätyön neljään muotoon: etätyöhön, hajautettuun työhön, ajasta ja paikasta riippumattomaan työhön sekä liikkuvaan työhön. Etätyön ja muiden ajasta ja paikasta riippumattomien työntöön muotojen yleistyessä ja tekno-

logian kehittyessä etätöiden muodot kehittyvät ja sekoittuvat jatkuvasti. (Vilkman 2016, 12 – 15.) Tässä työssä etätöiden muotojen jaottelussa käytetään Vilkmanin jaottelua, sillä se on etätöitä käsittelevistä kirjallisuuksista viimeisin.

Etätöillä saatetaan joissakin tilanteissa tarkoittaa pelkästään kotona työnantajalle tehtävää työtä tai laajimmillaan kaikkea varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävää työtä. Termin merkitys vaihtelee, mutta käytännössä termin on vakiintunut tarkoittavan kuitenkin yleisimmin kotona tai muussa etätöyöpisteessä suoritettavaa työtä. Etätö voi olla jatkuvaa tai osittaista. Usein työntekijät voivat työskennellä joko säännöllisesti, satunnaisesti tai viikoittain etänä kotoaan tai muussa etätöyöpisteessä. Riippumatta etätöiden määrästä etätöille olennaista on teknologian käyttö työnteossa sekä ajasta ja paikasta riippumattomuus. (Hakonen, Kokko & Vartiainen 2004, 24 – 26; Hyrkkänen, Koroma ja Rauramo 2011, 6; Vilkman 2016, 13.)

Hajautettu työ on etätöitä laajempi käsite, joka voidaan tuntea myös virtuaalityönä. Hajautettua työtä tehdään joko kokonaan tai osittain tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen. Hajautettu työ kuvaa organisaation hallinnollisia ratkaisuja ja työyhteisön organisoinnin tapaa, jossa usein työntekijät työskentelevät hajautetusti organisaation eri toimipisteissä. Usein hajautettu työ on olennaista suurille yrityksille, joissa on valtakunnallisesti tai globaalisti useita toimipisteitä, jolloin ne muodostavat oman verkoston. Myös itsenäisten yritysten muodostamat yhteistyöt saattavat muodostaa hajautetun työn verkoston. Hajautettua työtä voidaan kuitenkin tehdä tiiminä myös samassa tilassa, osittain samassa tilassa tai täysin eri paikoissa, etäällä toisistaan. Olennaista kuitenkin on, että hajautetusti toimiva tiimi tekee työtä saman tavoitteen eteen. (Hakonen, Kokko & Vartiainen 2004, 19; Hyrkkänen, Koroma ja Rauramo 2011, 6; Vilkman 2016, 13.)

Ajasta ja paikasta riippumattomalla työllä viitataan työnteon moderneimpaan muotoon, jossa työnteon aika- ja paikkariippumattomuus ovat täysin vapaita. Vain rohkeimmat organisaatiot ovat uskaltaneet mahdollistaa työntekijöilleen työnteon täysin ajasta ja paikasta riippumatta. Ajasta ja paikasta riippumaton työ on hyvin saman kaltaista kuin hajautettu työ. Ajasta ja paikasta riippumatonta työtä voidaan tehdä kotona, työpaikalla, matkustaessa tai muualla työntekijälle sopivassa paikassa, työntekijälle sopivan aikataulun mukaan. Osa työnteosta voi tapahtua toimistotyöaikoina ja työnteoko voidaan jatkaa illalla, yöllä tai aikaisin aamulla, riippuen työntekijän yksilöllisestä rytmistä ja elämäntavasta. Tärkeintä ajasta ja paikasta riippumattomassa työssä on, että työtehtävät tulevat tehdyksi, riippumatta missä ja milloin työntekijä työskentelee. (Vilkman 2016, 14.)

Liikkuvatyö on nimensä mukaisesti liikkuvaa, jolloin työnteon paikat vaihtelevat jatkuvasti työn luonteen takia. Liikkuvasta työstä käytetään myös käsitteitä monipaikkainen työ ja mobiilityö. Liikkuvaa työtä tekevät usein esimerkiksi matkustavat myyntihenkilöt, asiantuntijat, poliisit ja erilaiset kenttätyöntekijät. Tällaista saattaa olla työ, jota työntekijä tekee useissa oman työnantajansa toimipisteissä tai työ, jota työntekijä tekee sidosryhmien tiiloissa. Työntekijä siis kuljettaa kaikkia työvälineitään mukanaan ja voi perustaa työpisteensä tarpeen mukaan eri paikkoihin. Liikkuvaa työtä tehdään usein myös sellaisissa ympäristöissä, joita ei usein ole tarkoitettu työn tekemiseen. Vaikka liikkuvassa työssä teknologian hyödyntäminen ei ole oleellista, on nykyään usein myös liikkuvaa työtä tekevillä mukaan joko kannettavatietokone tai älypuhelin. (Hyrkkänen, Koroma ja Rauramo 2001, 5 – 7; Vilkmán 2016, 14 – 15.)

Vilkmánin liikkuvan työn määrittelystä poiketen Hyrkkänen, Koroma ja Rauramo ovat määritelleet monipaikkaisen työn ja mobiilityön omiksi käsitteikseen, jotka muistuttavat yhdistettynä Vilkmánin käsitettä. Heidän jaottelussaan mobiilisti tehtävä työ on liikkuvaa ja matkustusta vaativaa työtä, jossa työskennellään vähintään kymmenen tuntia viikossa muualla kuin työnantajan tiloissa, useissa erilaisissa paikoissa. Lisäksi työvälineinä käytetään usein sähköisiä viestintävälineitä. Kun taas monipaikkainen työ on työtä, jota tehdään työn vaatimalla tavalla eri paikoissa. Työpiste on mahdollista saada nopeasti siirrettyä tarvittavaan paikkaan, kuten asiakkaan tiloihin, kahvilaan tai kotiin. (Hyrkkänen, Koroma & Rauramo 2011, 5.)

Monipaikkaisesta työstä ja mobiilista työstä löytyy paljon päällekkäisiä määritelmiä. Toiset käyttävät mobiilityön termiä etätyön terminä, kun taas toiset määrittelevät sen tarkoittavan monipaikkaista työtä. Esimerkiksi Hakosen, Kokon ja Vartiaisen (2004, 26 – 27) määritelmä mobiilista työstä on lähes identtinen Hyrkkäsen, Koroman ja Rauramon (2011, 5 – 6) monipaikkaisen työn määritelmän kanssa.

Etätyöpaikka voi siis olla periaatteessa mikä tahansa paikka, jossa työntekijällä on käytävissään tarpeelliset työvälineet ja yhteydet. Työnantaja voi kuitenkin edellyttää työn tehtävän tiettyssä paikassa, johtuen työnantajan vastuusta työturvallisuuteen liittyen. (Salli 2012, 97.)

2.2 Etätyön yleisyys Suomessa

Suomea pidetään useissa tutkimuksissa Euroopan kärkimaina etätyön hyödyntämisessä. Vaikka etätyön määrää on tutkittu useissa erilaisissa tutkimuksissa, on vaikea määritellä sen yleisyyttä. Tämä johtuu pääosin eroista tutkimusten määritelmässä etätyön osalta.

Arviot etätyön yleisyydestä Suomessa vaihtelevat viiden ja kahdenkymmenen prosentin välillä. (Työterveyslaitos 2016b.)

Valtioneuvoston työolobarometrin mukaan vuonna 2015 joka kymmenes palkansaaja teki etätöitä vähintään viikoittain ja viisi prosenttia kuukausittain. Satunnaisesti etätöitä teki palkansaajista yksitoista prosenttia. Vaikka Suomea pidetään muuhun Eurooppaan nähden edistyneenä etätyön hyödyntäjänä, on etätyön määrä edelleen maltillista. Vuonna 2015 Suomessa työntekijöistä yksitoista prosenttia miehistä ja yhdeksän prosenttia naisista ilmoitti tehneensä etätöitä vuoden aikana viikoittain tai päivittäin. Valtion palkansaajat tekevät etätyötä yli kaksi kertaa yleisemmin kuin kuntien tai teollisuuden palveluksessa olevat. (Työolobarometri syksy 2015, 98 – 99.)

Vaikka etätyön tekeminen on lisääntynyt 1990-luvulta moninkertaiseksi eikä etätyön ilmiö ole enää täysin uusi tai tuntematon, ei edelleenkään ole yhtä paljon etätyömahdollisuutta tarjoavia työnantajia, verrattuna etätyön tekoa toivottiin työntekijöihin. Myöskään etätyön määrä 2000-luvulla ei ole kasvanut odotusten mukaisesti. Etätyöbarometrin mukaan etätyön vähäinen mahdollistaminen voi johtua luottamuspulasta osapuolten välillä. (Etätyöbarometri 2013; Huuhtanen & Jurvansuu 2006, 37; Piha & Poussa 2012, 48.)

Vuonna 2013 tehdyssä Etätyöbarometrin tutkimuksessa nousi esille myös kolme henkilöstöryhmää jotka tekevät eniten etätöitä: kauempana työpaikasta asuvat, johto ja pienten lasten vanhemmat. Myös etätyön yleisyys organisaation koosta tai toimipisteen kaupungista vaikuttavat etätyön yleisyyteen. Etätyötä tehtiin eniten suurissa, yli 500 henkeä työllistävässä organisaatiossa sekä lisäksi etätyön teko oli keskimääräistä yleisempää suurissa, yli 50 000 asukkaan kaupungeissa. Etätyön yleisyyteen vaikuttavat etätyöbarometrin mukaan usein maantieteellinen sijainti, organisaation koko sekä työntekijöiden tarpeet etätyölle. (Etätyöbarometri 2013.)

Vuonna 2013 tehdyssä Työterveyslaitoksen tutkimuksessa 14 prosenttia suomalaisista teki etätöitä kotona, kun Tilastokeskuksen tutkimuksessa vuonna 2008 etätöitä kotona teki 15 prosenttia. Tutkimusten perusteella kotona tehtävän etätyön kasvu on pysähtynyt. Pysähdyksen syynä voi olla muiden etätyöpisteiden käytön kasvu sekä etätyönteon hyödyntämisen laajentuminen niin suureksi kuin se voi laajentua. Seuraava trendi on joustava työ, jossa myös työpaikalle tarvitaan muutoksia. Tällaisia muutoksia onkin jo nähtävissä avotoimistojen muuttuessa monitoimitiloiksi. (Hakala 28.2.2013.)

Esimerkiksi Senaatti-kiinteistöt remontoivat useita toimistotilojaan monitoimitiloiksi. Monitoimitiloihin siirrytään useissa toimistoissa etätyön vakiinnuttua työn muotona, jolloin neliöt

voidaan hyödyntää, kun jokaiselle työntekijälle ei tarvita enää omaa työpistettä. Monitoimijoiden avulla haetaan työnantajan tiloihin säästöjen lisäksi uudenlaisia työnteon muotoja, joilla edistetään avoimuutta sekä työssä oppimista. (Peltoniemi 19.2.2015.)

2.3 Lainsäädäntö ja käytännöt etätyössä

Työnantaja ei voi määrätä työntekijää tekemään etätöitä, eikä työntekijä voi vaatia saada tehdä töitä etänä. Etätyönteko perustuu näin ollen molempien yhteiseen tahtoon. Etätyöstä on suositeltavaa sopia työnantajan ja työntekijän välisellä yhteisellä sopimuksella, joka on hyvä tehdä kirjallisesti. Lisäksi sopimuksessa hyvä määritellä etätyökäytäntöjen säännöt ja työsuhteen ehtojen soveltaminen. Sopimus on hyvä tehdä riippumatta etätyön määrästä. (Hietala & Kaivanto 2014, 28; Vilkmann 2016, 200.)

Etätyön ehdoista on sovittu Euroopan tasolla työmarkkinajärjestöjen toimesta vuonna 2002 solmitulla etätyön puitesopimuksella. Puitesopimus toimii pohjana työntekijän ja työnantajan välillä solmittavien etätyösopimusten tekoon sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. (Akava 2016; Hietala & Kaivanto 2014, 28.)

Lainsäädännöllisesti etätyön lähtökohtana ovat samat peruslähtökohdat kuin muussakin työssä. Etätyöhön siis soveltuu ja sitä koskee varsinainen työlainsäädäntö. Työnantaja on myös etätyössä velvollinen ohjaamaan työtä ja osoittamaan etätyöntekijän työtehtävät. Työnjohtovallan toimesta työnantajalla on velvollisuus ja oikeus valvoa työn etenemistä, mitata työsuoritusta ja onnistumista, huolehtia työturvallisuudesta ja reagoida poikkeamiin tarvittaessa. (Vilkmann 2016, 200.)

Etätyöhön sovelletaan työaikalakia, mikäli työnantajalla on mahdollisuus valvoa etätyöntekijän työaika tai määritellä milloin työaika alkaa ja päättyy. Työaikalakia ei kuitenkaan sovelleta työhön, jota työntekijä tekee kotonaan tai muussa paikassa, jossa työnantajan asiaksi ei voida katsoa valvoa työntekoon käytettävän ajan järjestämistä. (Hietala & Kaivanto 2014, 27 – 29.) Työaikalainsäädännössä ei tunneta erikseen etätöitä, mikäli työntekijä on työsuhteessa. Vaikka työaikalain tarkoitus on suojata työntekijää, on työaikalaki useiden asiantuntijoiden mielestä joustamaton uusien työnteon mallien osalta, eikä se näin ollen palvele työntekijöitä. Nykyisellään työaikalaki ei huomioi digitalisaation vaikutuksia eikä uusia joustavampia työnteon muotoja. (Vilkmann 2016, 201.)

Vaikka työnantaja on työaikalain mukaan velvollinen seuraamaan työaika- ja kirjautusvelvoitteita, ei työntekijä voi vaatia saada tehdä töitä etänä. Etätyönteko perustuu näin ollen molempien yhteiseen tahtoon. Etätyöstä on suositeltavaa sopia työnantajan ja työntekijän välisellä yhteisellä sopimuksella, joka on hyvä tehdä kirjallisesti. Lisäksi sopimuksessa hyvä määritellä etätyökäytäntöjen säännöt ja työsuhteen ehtojen soveltaminen. Sopimus on hyvä tehdä riippumatta etätyön määrästä. (Hietala & Kaivanto 2014, 28; Vilkmann 2016, 200.)

riin, jolloin esimerkiksi työntekijän työaikaa ei seurata eikä ylityöstä makseta korvauksia. Tilanteissa, joissa työnantaja pystyy seuraamaan etätyöntekijän työaikaa, sovelletaan työneuvoston käytäntöjen mukaan työntekijään työaikalakia. Huolimatta työaikalainsoveltamisesta, ei työntekijälle, joka voi itse valita työnsuorittamisajankohdan, ole velvoitetta maksaa ylityökorvauksia tehdyistä iltai- tai yötyöistä, eikä vapaapäivinä tehdyistä töistä. Lisäksi palkanmaksun voidaan katsoa perustuvan tuloksiin tai suoritteisiin. (Hietala & Kaivanto 2014, 27 – 29, 203 – 205; Vilkmann 2016, 201.)

Työturvallisuus on työnantajan vastuulla. Työturvallisuuslaissa on säädetty työnantajalla olevan huolehtimisvelvoite, jonka mukaan työnantajan on huolehdittava työntekijän turvallisuudesta sekä henkisestä ja fyysisestä terveydestä. Usein asiantuntijoiden etätyössä korostuvat työturvallisuustekijät ovat työn ergonomia sekä henkinen kuormittavuus. Työnantajan on järjestettävä etätyöntekijälle vastaava työterveyshuolto kuin mitä työnantajan tiloissa työskentelevillä on. (Helle 2005, 29.) Työnantajalla on etätyöntekijää kohtaan samanlainen perehdytys- ja koulutusvelvollisuus kuin muitakin työntekijöitä kohtaan. Etätyössä työhön perehdyttäminen korostuu entisestään ja työnantajalla on koulutusvelvollisuus myös teknisten työvälineiden käyttöön. On hyvä huomioida, että etätyöjärjestelyjen käyttöönotossa työturvallisuuslaki edellyttää lisäksi esimiesten valmiutta etätyön johtamiseen. (Vilkmann 2016, 202 – 203.)

Etätyöhön tai sen soveltamiseen siirryttäessä työpaikalla on hyvä miettiä ja sopia mitä etätyö kyseisessä organisaatiossa tarkoittaa. Aluksi on hyvä määritellä, onko kyseessä kokonaan tai osittainen etätyö ja millaiset yhteiset pelisäännöt etätyölle luodaan. On myös hyvä määritellä missä tehtävissä etätyö on sallittua ja missä ei, mikäli kaikkien työtehtävät eivät sovellu tehtäväksi etänä. Yhteisten sääntöjen avulla koko organisaatio sitoutuu etätyön pelisääntöihin ja ymmärtää sovitut käytännöt. (Hanhike 2005, 11 – 12)

Etätyösopimusta suunniteltaessa Hietala ja Kaivanto (2014, 29) nostavat esille sopimuksessa huomioitavina asioina työaikalain soveltavuudesta sopimisen, päivittäisestä tai viikoittaisesta työajasta sopimisen, milloin työntekijä on työnantajan tavoitettavissa sekä ylityötunneista maksettavista korvauksista, jotka ovat työntekijän ja työnantajan sovittavissa. Vilkmann (2016, 201 – 203) lisää listalle myös vakuutusturvan huomioimisen, työntekijän työpanoksen asettamisen ja sen seuraamisesta sopimisen, työajan seurannasta sopimisen sekä tiedottamisesta sopimisen, jotta myös etänä työskentelevä työntekijä on tietoinen organisaation tapahtumista.

2.4 Etätyö Hanselissa

Kaikilla Hanselin työntekijöillä on käytettävissään työvälineet, jotka mahdollistavat etätyöskentelyn. Jokaisella työntekijällä, riippumatta työtehtävistä, on kannettava tietokone langattomalla mobiiliyhteydellä sekä matkapuhelin. Lisäksi yritys on rakentanut työntekoon tarvittavat tietojärjestelmät käytettäväksi myös etäyhteydellä. Hansel esimerkiksi käyttää projektityöskentelyssään SharePointia, Skype for Business on kaikkien käytössä sekä lisäksi matkapuhelimiin on synkronoitu työ sähköpostit. Etätyön määrää ei nykyisten etätyökäytäntöjen suhteen ole rajoitettu eikä tarkkoja määriä etätyölle ole ohjeistettu. (Hälvä 6.9.2016.)

Henkilöstön intranetin ohjeistuksessa sanotaan etätyöstä ja työajanjoustosta seuraavaa: Hanselissa on liukuva työaika aamulla klo 6-10 ja iltapäivällä klo 14-18. Kiinteä työaika on klo 10-14, jolloin työntekijän on oltava tavoitettavissa. Etätyö on nykyisellään sallittua kaikille yrityksen työntekijöille työtehtävien salliessa etätyöskentelyn. Etätyöhön on pyydettyvä aina esimieheltä etukäteen lupa Mepcon HR-järjestelmän kautta ja etätyöpyynnössä on käytävä ilmi etätyönä suoritettavat työtehtävät. Hanselissa on tunnistettu, että asiantuntijatyössä ihmisten välinen vuorovaikutus on merkittävä osa oppimista ja innovaatioita, jonka vuoksi jatkuva pitkäkestoinen etätyön tekeminen ei ole yrityksessä suositeltavaa. (Hansel 2016b.)

Mepcon HR-järjestelmän avulla voidaan seurata etätyöpäivien määrää. HR-järjestelmä on otettu yrityksessä käyttöön vuoden 2015 keväällä, jota ennen ei kaikkia etätyöpäiviä ole kyetty kirjaamaan tarkkaan. Tiedossa olevien lukujen mukaan Hanselissa tehtiin vuonna 2013 noin 281 etätyöpäivää, seuraavana vuonna 2014 luku oli 314 ja vuonna 2015 etätyöpäivien määrä oli kasvanut jo 434 päivään. Etätyöpäivien määrä ei jakaannu tasaisesti työntekijöiden välillä, sillä toiset tekevät etätöitä säännöllisesti, kun taas toiset työntekijät eivät tee lainkaan. (Pietiläinen 9.9.2016.)

Jos etätyöpäivien määrä Hanselissa jaettaisiin henkilöstön määrällä, voitaisiin sanoa jokaisen Hanselin työntekijän tehneen vuonna 2015 noin kuusi etätyöpäivää. Vaikka etätyön määrää ei ole Hanselissa rajoitettu, on etätyön tekeminen vähäistä (Hälvä 6.9.2016). Etätyö Hanselissa on lähes olematonta verrattuna esimerkiksi Elisaan, jossa työntekijät tekivät vuonna 2014 keskimäärin 75 työpäivää etänä (Raeste 9.5.2016).

2.5 Etätyön johtaminen

Etätyön johtaminen ei sinällään ole mikään johtamisen uusi trendi, vaan se on monissa organisaatioissa muotoutunut osaksi työnteon arkea. Harva esimies on edes mieltänyt etätyön ja hajautetun työn tuovan jotakin erityistä huomioitavaa johtamiseen, jonka vuoksi erilaisiin työn muotoihin ja niiden johtamiseen on organisaatioissa sopeuduttu vaihtelevalla menestyksellä. Etätyötä johdettaessa korostuvat esimiehen kyky johtaa ihmisiä entisestään. Yhä merkityksellisemmiksi nousevat muun muassa esimiehen kyky motivoida työntekijöitä, sitouttaa sekä huomioida yksilöt entistä paremmin. (Vilkman 2016, 11.)

Jotta esimies voi johtaa työtä, on esimiehen ymmärrettävä mitä työ merkitsee, millaisia edellytyksiä työntekijällä on oltava ja mitä esimerkiksi työn mahdollisen myöhästymisten taustalla voi olla. Esimiehen on oltava luova ongelmanratkaisija, joka jakaa työn oikean kokoisiin, kohtuullisiin kokonaisuuksiin ja joka huolehtii, että oikeat henkilöt työskentelevät oikeissa tehtävissä. (Fried & Hansson 2014, 179.) Etätyön johtajalla on oltava hyvät ihmisten johtamisen taidot ja kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa. Kaikki johtamismallit eivät toimi kaikissa organisaatioissa eikä niitä välttämättä voi sellaisenaan siirtää etätyön johtamiseen. Organisaatioissa hyvät käytännöt etätyön johtamiseen löytyvät usein kokeilemalla ja keskustelemalla. (Vilkman 2016, 15.)

Vilkman (2016, 15) uskoo etätyön ja muiden uusien työnteon muotojen yleistymisen haastavat perinteisen johtamisen, vaikka ne eivät mullista olemassa olevia johtamismalleja, on etätyön johtamisessa osattava luoda uusia toimintamalleja. Kun työ siirtyy pois työpaikalta ja esimiehen jatkuvan valvonnan alta, nousee tärkeimmäksi vaatimukseksi luottamus. Esimiehen on kyettävä luottamaan alaisen kykyyn saada tehtävät tehtyä myös muualla, kuin työpaikalla. (Janhonen 24.6.2014.)

Etätyössä yhdeksi tärkeimmistä taidoista työntekijöiden osalta nousee itsensä johtaminen. Kyky johtaa itseään ja omaa työtään. Alaisen on kyettävä suunnittelemaan ja priorisoimaan omaa työskentelyään etänä ja esimiehen on kyettävä luottamaan alaisen kykyyn toimia niin. Etätyöntekijälle on ensi arvoisen tärkeää kyetä johtamaan itseään, asettaa itselleen tavoitteita ja seurata tavoitteiden saavuttamista sekä työn edistymistä. Etätyössä työntekijöiden itsenäisyys lisääntyy ja samalla mahdollisuus ottaa vastuuta kasvaa. Osa johtamisen haasteista siirtyy työntekijälle. Tästä syystä työn johtamisen ja työntekijöiden oman priorisoinnin kannalta on tärkeää, että työlle on asetettu selkeät tavoitteet ja aikataulut. (Rokka 17.09.2014; Vilkman 2016, 51 – 52.)

Etätyössä, ja ylipäätään nykyaikaisessa tietotyössä työn mittaamisen tulisi perustua työn tulosten mittaamiseen. Olennaisinta on, mitä työntekijä saa aikaan. Kuitenkin edelleen useimmissa organisaatioissa työntekoa seurataan sen mukaan, kuinka paljon työntekijä on viettänyt aikaa työpaikalla. (Vilkman 2016, 46 – 49.) Tietoyhteiskuntainstituutti (2016) muistuttaa, ettei asiantuntijatyö ole perinteistä suorittavaa työtä, eikä asiantuntijatyön tuttavuutta tai suorituskyyä voida mitata samoin arvioin kuin suorittavaa työtä, vaan sitä on tarkasteltava asiantuntijatyön lähtökohdista.

Tuloksien mittaamisen onnistuminen vaatii, että työlle on asetettu selkeät tavoitteet ja aikataulut. Monien organisaatioiden haaste tavoitteiden asettamisessa on, ettei työtehtävää perustettaessa tai ylipäätään organisaatiossa olla mietitty riittävän tarkkaan, mitä työtehtävässä pitäisi saada aikaan. Kun työn tuottavuuden tavoite on epäselvä, voi yksilön tavoitteiden asettaminen olla haasteellista. (Vilkman 2016, 46 – 49.)

Etätyön johtamisessa on myös huomioitava, että ihmisen perustarpeita ovat yhteenkuuluvuuden tunne ja hyväksytyksi tuleminen, näitä tarpeita saadaan usein tyydytettyä työyhteisössä. Esimiehen onkin myös kyettävä huolehtimaan, ettei työntekijöiden tarpeiden tyydyttäminen kärsi liikaa etätyöskentelyssä. (Janhonen 24.6.2014.) Rokka (17.9.2014) muistuttaa, että myös esimiehen tavoitettavuus ja läsnäolo riippumatta työn suoritus paikasta tai ajasta on pystyttävä varmistamaan ja viestimään alaisille.

Etätyöntekijöitä on kohdeltava kuten työnantajan tiloissakin työskenteleviä. Heidän on voitava kokea itsensä yhtä tärkeäksi kuin muutkin työntekijät. Tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa yhteydenpidon monipuolisesti sekä tiedon hyödyntämisen ja jakamisen. On kuitenkin hyvä keskustella miten ja missä tilanteissa eri viestintäteknologiaa hyödynnetään sekä mitkä roolit teknologian käytöllä työyhteisössä on. Johdon ja esimiesten on kyettävä rakentamaan ja ylläpitämään tasapuolinen työkuultuuri, riippumatta työntekijän työtekopaikasta. (Fried & Hansson 2014, 186 – 188; Vilkman 2016, 23.)

Hyviä mekanismeja tasapuolisuuden takaamiseksi ovat esimerkiksi hyvien työvälineiden, puhelinyhteyksien, näytön jakamisen ja keskustelun toimivuuden varmistaminen. Esimiehellä kuluu usein paljon aikaa hallinnollisiin tehtäviin, jolloin etätyöntekijät helposti jäävät muiden töiden varjoon. On siis tärkeää pyrkiä huomioimaan etätyöntekijöitä säännöllisesti, jotta he eivät unohdu. Myös esimiesten on hyvä työskennellä välillä etänä, jotta he muistavat millaista se on työntekijän näkökulmasta. (Fried & Hansson 2014, 186 – 188; Vilkman 2016, 23.)

Etätyötä ja sen johtamista suunniteltaessa ja kehittäessä on hyvä muistaa, että etätyön johtamisen kulmakivet ovat luottamus, arvostus, yhteisöllisyys, avoin vuorovaikutus sekä toimivat pelisäännöt (kuva 1). Nämä kaikki kuusi osa-aluetta linkittyvät vahvasti toisiinsa ja niiden toteuttaminen on riippuvaista muiden osa-alueiden toteutumisesta. Vaikka nämä samat kulmakivet ovat tärkeitä rakennuselementtejä kaikissa työyhteisöissä, on niillä ennistä suurempi merkitys etätyöstä puhuttaessa. (Vilkman 2016, 25 – 26.)



Kuva 1. Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016, 26)

Luottamus on nousee usein esille perinteisen johtamisen tavoissa, jotka ovat keskittyneet valvomaan, että työntekijät tulevat aamuisin työpaikalle ja ovat työpaikalla koko työpäivän ajan. Viimeistään etätyö puhkaisee kuvitelman, että näin voidaan johtaa tuloksellisesti ja tuottavasti toimivaa yritystä. Esimiehen rooli on johtaa työtä, ei työtä tekeviä päitä. Sen, missä työ tehdään, ei pitäisi vaikuttaa siihen, miten hyvin työ on tehty. (Fried & Hansson 2014, 177 – 179.)

2.6 Luottamus etätyön esteenä

Lähes poikkeuksetta etätyöstä puhuttaessa ja etätyön tutkimuksissa sekä teoksissa nousee esille etätyön suurimpana haasteena luottamuksen puute. Luottamuksen merkitys etätyön mahdollistajana on siis erityisen suuri. Useimmissa organisaatioissa suhtaudutaan joko kokonaan tai joidenkin esimiesten osalta etätyöskentelyyn epäilevästi. Suurin pelko tuntuu olevan työntekijöiden työskentely, sillä esimiesten on vaikea luottaa alaisten tekevän töitä heidän ollessaan muualla kuin työnantajan valvonnan alla. (Fried & Hansson 2014, 55; Vilkman 2016, 26 – 27.)

Fried ja Hansson (2014, 57) toteavatkin, ettei työskentely toimistolla työnantajan valvonnan takaa muuta kuin sen, että työntekijä on aamulla pukeutunut. Useiden tutkimusten mukaan toimistolla käytetty työaika ei kuitenkaan ole tehokasta, eikä asiantuntija työssä toimistollakaan pystytä helposti todentamaan henkilön työntekeä (Vilkman 2016, 27).

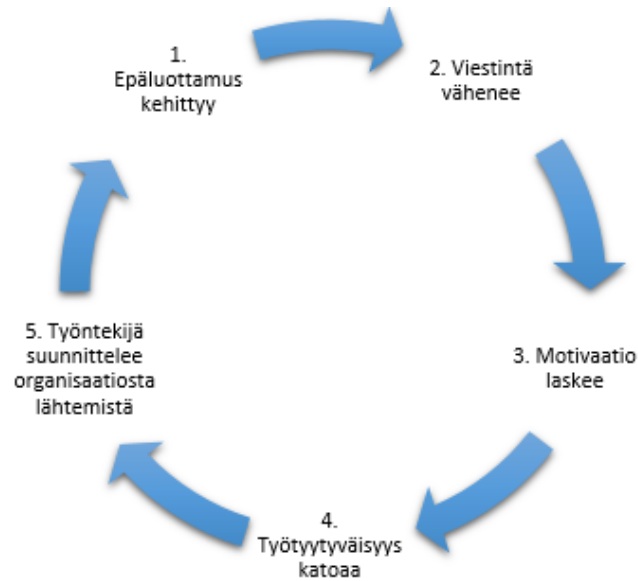
Etätyöbarometrissa 2013 sekä Pihan ja Poussan Dialogi -tutkimuksessa nousi esiin luottamuspuola. Etätyöbarometrissa luottamus koettiin sekä etätyön mahdollistajana, että sen esteenä. Vaikka 214 vastaajasta vain seitsemän prosenttia vastasi, ettei etätyötä voida tehdä, sillä työntekijöihin ei voida luottaa, on luottamuspuola usein syynä etätyön kieltämiselle. Kuten monissa muissakin myös Dialogi-tutkimuksessa vastaajat liittivät etätyöhön luottamuksen puutteen. Sekä opiskelijakyselyssä, että yritysten haastatteluissa se nähtiin pääasiallisena esteenä etätyölle. Tutkimuksessa nousi esiin yksi eniten luottamukseen vaikuttava tekijä etätyössä, pelko etteivät työntekijät olisi riittävän tehokkaita työskennellessään työpaikan ulkopuolella. (Etätyöbarometri 2013; Piha & Poussa 2012, 49.)

Luottamuksen rakentaminen esimiehen ja alaisten välille on äärimmäisen tärkeää. Luottamus on voima, joka sitouttaa työntekijää yhteisiin päämääriin ja saa motivaation heräämään. Luottamusta ei kuitenkaan voi pakottaa, vaan se perustuu aina vapaaehtoisuuteen. Luottamus rakentuu hitaasti ja vaatii aina avointa ja runsasta keskustelua esimiehen ja tiimin välille. Tiimissä, joka työskentelee etäällä toisistaan, luottamuksen rakentumiseen kuluu neljä kertaa enemmän aikaa kuin perinteisessä työympäristössä. Tällaisessa työyhteisössä luottamuksen merkitys korostuu entisestään. Paras keino parantaa luottamusta on osoittaa luottamusta työntekijää kohtaan. (Laine 2009, 19 – 20; Vilkmán 2016, 27.)

Koska hyvä yhteistyö ja luottamus rakentuvat vahvasti myös tunteiden ilmaisemiseen ja aistimiseen, joka etätyöskentelyssä on huomattavasti hankalampaa ilmaista, on etätyöskentelyssä syytä kiinnittää huomiota myös inhimillisen ja ihmisläheisen ilmapiirin rakentamiseen. Asiapohjaisen tiedon lisäksi on hyvä voida ilmaista mahdollisia tunteita, mielipiteitä sekä aikomuksia. Tällaiseen tunteiden ilmaisuun voidaan pyrkiä esimerkiksi kasvotusten tapahtuvissa tapaamisissa. (Vilkmán 2016, 65 – 66.)

Kun työ perustuu luottamukseen eikä pakkoon, työntekijä haluaa aidosti hoitaa työtehtävänsä hyvin. Kontrollointi- ja valvontamenetelmät tulevat työnantajalle usein kalliiksi, eikä ulkoisella pakotuksella aikaansaatu käytös ole pitkäkantoista, vaan se loppuu usein siihen mihin kontrollikin. Useimmissa nyky-yhteiskunnan työtehtävissä, kuten asiantuntijatyössäkin vaaditaan itsenäistä työtettä ja moniosaamista, eivätkä työtehtävät ole kokonaisvaltaisesti valvottavissa tai kontrolloitavissa. On siis järkevämpää pyrkiä pakottamisen sijaan omaksumaan luottamuksen lisäämiseen pohjautuvia toimintamalleja. Kun työntekijälle annetaan omaan työhön liittyvää päätäntävaltaa, saa työntekijä mahdollisuuden haastaa itseään onnistumaan. Onnistumiset ja virheistä oppiminen saavat työntekijän ottamaan enemmän vastuuta omista työtehtävistään. (Laine 2009, 20; Vilkmán 2016, 27.)

Toisin kuin hyvä luottamussuhde sitoo työntekijää tehokkaasti, voi luottamuksen puute johtaa tilanteeseen, jossa työntekijä alkaa etsiä uutta työpaikkaa. Esimies asemassa epäluottamustilanteista pyritään usein eroon siirtämällä työntekijä toiseen tiimiin tai miettimällä irtisanomisperusteita. Kun luottamus säröilee, alkaa työyhteisössä kierre, joka alkaa viestinnän vähenemisestä ja johtaa ilmapiiriin ja motivaation heikkenemiseen (kuva 2). Pahimmillaan luottamuksen puute voi johtaa tilanteeseen, jossa työntekijät alkavat etsiä keinoa päästä pois epämiellyttävästä työyhteisöstä. (Laine 2009, 88.)



Kuva 2. Epäluottamuksen kehä työelämässä (Laine 2009, 89)

Luottamus on myös tärkeä osa työhyvinvointia, vaikka työpaikan ihmissuhteet ovat usein muodollisia ja liittyvät pääasiassa työtekemiseen, olemme töissä suurimman osan valvellaolo ajastamme, jonka vuoksi työpaikan suhteet ja erityisesti luottamuksen ilmapiiri vaikuttavat hyvinvointiimme. Erityisen tärkeää luottamuksen kannalta on esimiehen ja alaisen välinen suhde, joka vaikuttaa työviihtyvyyteen ja työnsujumiseen. Hyvä luottamussuhde sitoo työntekijää työnantajaansa, kun taas luottamuksen puute saa työntekijän miettimään muita vaihtoehtoja. (Laine 2009, 14, 88)

3 Etätyön vaikutus työhyvinvointiin

Useissa tutkimuksissa on noussut esille pitkien työaikojen ja stressin välinen yhteys. Pitkät työajat eivät välttämättä yksin aiheuta stressitason kasvua, mutta voivat vaikuttaa merkittävästi stressin tunteeseen. Etenkin tilanteissa, joissa työntekijä ei itse voi vaikuttaa työmääräänsä, työtehtäviinsä tai taustalla on kotitöiden tai perheen lisäämä paine. Työajan pituuden ja stressin yhteyteen vaikuttavat usein myös monet muut tekijät, joita voi olla organisaatiotason ja persoonallisuuden tekijät. Aidosti motivoituneet ja työstään innostuneet työntekijät eivät ole yhtä alttiita psyykkisille oireille, kuin ne työntekijät, jotka kokevat olevansa pakotettuja pitkiin työaikoihin. (Anttila & Nätti 2006, 51.)

Vaikka pitkät työajat yhdistetään usein stressiin, vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin pitkiä työaikoja enemmän mahdollisuus itse vaikuttaa työaikoihin ja yksilölliset tarpeet huomioiva organisaatiokulttuuri (Anttila & Nätti 2006, 52). Työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa itse siihen, milloin hän työtehtävänsä suorittaa on siis pitkä työaikoja vahvemmin sidoksissa työhyvinvointiin.

Etätyö antaa työntekijälle vapauden valita missä ja milloin hän työskentelee, jonka vuoksi etätyön on väitetty useiden tutkimusten ja lähteiden mukaan lisäävän työntekijöiden työhyvinvointia ja onnellisuutta. Tällaisia hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on muun muassa mahdollisuus lisätä työajan joustavuutta, rytmittää työtä omien tarpeiden mukaan, lisääntynyt työrauha ja keskittyminen, työtyytyväisyyden paraneminen, työtehon paraneminen, säästöt työmatkoihin käytetyssä ajassa, työnteon ja vapaa-ajan joustavampi yhteen sovittaminen sekä mahdollisuus valita työnteolle tarkoituksenmukainen paikka. Lisäksi etätyö mahdollistaa työskentelyn erilaisissa poikkeustilanteissa. (Kansallinen etätyöpäivä 2016.)

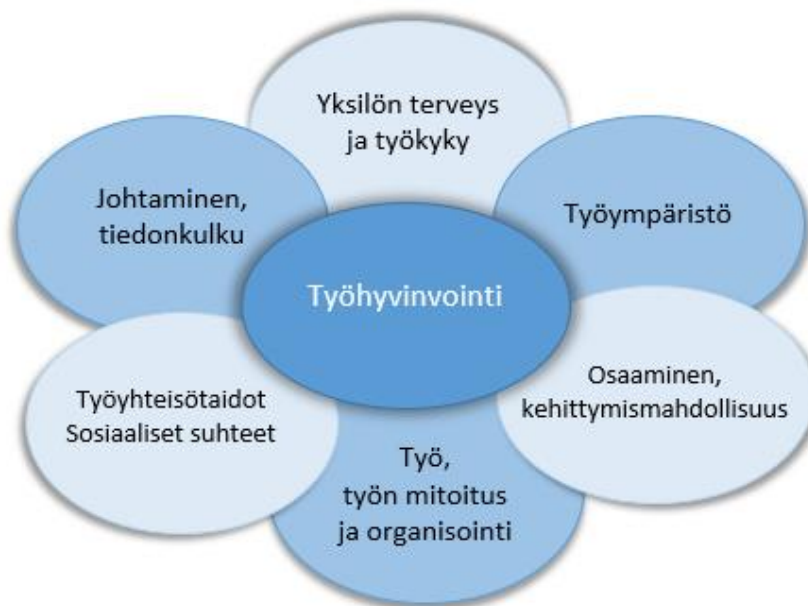
Vaikka tietotekniikka mahdollistaa monia positiiviseksi koettuja muutoksia työelämässä, se luo myös haasteita. Jatkuvassa ja nopeasti tapahtuvassa muutoksessa eläminen asettaa vaatimuksia myös työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja huomioimiselle. Erityisesti asiantuntijatyössä toimintaprosessit ja johtamistavat muuttuvat jatkuvasti, tämä jatkuva muutos ja kehittäminen luovat haasteita työhyvinvoinnin perustekijöille sekä työn tuloksellisuuden mahdollisuuksille. Vaikka asiantuntijatyössä muuttuvat toimintatavat ja kehittämisen tarve ovat työssä viihtymisen, kehittymisen sekä tuloksellisen työn tekemisen lähtökohtia, voivat ne vaikuttaa heikentävästi työhyvinttiin. (Työterveyslaitos 2016c.)

3.1 Työhyvinvointi etätyössä

Hyvinvoiva henkilöstö on jokaisen organisaation tärkein voimavara, joka vaikuttaa työnantajan kilpailukykyyn, maineeseen ja taloudelliseen tulokseen (Työterveyslaitos 2016d).

Vuonna 2013 tehdyn Etätyöbarometrin mukaan, neljä viidestä koki etätyön lisäävän työhyvinvointia. Etenkin tuottavuuden ja tehokkuuden koettiin nousevan etätyön parantaessa työntekijän keskittymistä. Etätyön koettiin myös säästävän aikaa sekä kasvattavan työntekijöiden motivaatiota ja luovuutta. Etätyöbarometrissa työhyvinvointi ymmärrettiin yleisenä tyytyväisyytenä työhön. (Työpiste 2016.)

Etätyön työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden ymmärtämiseksi, on ymmärrettävä mistä tekijöistä työhyvinvointi koostuu. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat varsin moninaisia ja niihin vaikuttavat yksilölliset sekä organisaatiolliset tekijät. Työhyvinvoinnin voidaan jaotella koostuvan kuudesta osa-alueesta (kuva 3). Osa-alueet voidaan jakaa kahteen kategoriaan, yksilöön ja olosuhteisiin liittyvät sekä organisaatioon liittyvät osa-alueet. Yksilöön ja olosuhteisiin liittyviin osa-alueisiin vaikuttavat yksilön geeniperimä, kasvu- ja työolosuhteet, osaaminen, asenteet, arvot, terveys ja motivaatio. Lähtökohtana näille on yksilön henkinen ja fyysinen suorituskyky. Vaikka yksilö ei voikaan täysin vaikuttaa kaikkiin näihin osa-alueiden tekijöihin, on yksilön vaikutus pääasiassa suuri. Organisaatioihin liittyviin osa-alueisiin vaikuttavat useat tekijät, kuten työaika ja työaikajärjestelyt, työsuhteen laatu, työn sisältö, johtaminen, palkitseminen ja monet muut tekijät. (Kauhanen 2016, 28 – 29.)



Kuva 3. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016, 28)

Työajat ja työaikajärjestelyt muuttuvat jatkuvasti mahdollisuuksien ja tarpeiden mukaan. Etätyö lisää työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa itse omiin työaikoihinsa. Joka taas vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin ylläpitämällä työkykyä, helpottamalla työn kuormituksen säätelyä. Lisäksi se helpottaa työn ja muun elämän yhteensovittamista, parantaa terveydentilaa, vähentää sairauspoissaoloja sekä alentaa riskiä joutua työkyvyttömyyseläkkeelle. Erilaisissa elämänvaiheissa on erilaisia tarpeita työaikatratkaisuille. Esimerkiksi nuoret tarvitsevat joustavia työaikamalleja työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi, kun taas keski-ikäisillä työaikamallien avulla voidaan parantaa työstä palautumista ja ehkäistä työn kuormittavuutta. Ikääntyvien kannalta joustavat ja yksilölliset tarpeet huomioivat työajat voivat edistää työelämässä pysymistä. (Työterveyslaitos 2016e.)

Etätyö mahdollistaa siis työhyvinvoinnin kasvun esimerkiksi työaikojen joustavuudella, joka tukee työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista, mutta sen on myös tutkimusten mukaan todettu vaikuttavan työn kuormituksen tunteeseen. Vaikka etätyöntekijät tekevät usein enemmän töitä, kokevat he tutkimusten mukaan huomattavasti vähemmän työnkuormitusta. (Vilkman 2016, 17.)

Vaikka esimerkiksi etätyöbarometrissa (2013) vastaajat kokivat etätyön lisäävän heidän työhyvinvointiaan, muistuttaa Työturvallisuuskeskus (2016), että etätyöhön ja mobiiliin työhön sekä niiden vaihtuviin työympäristöihin liittyy fyysisen ergonomian ja henkisen kuormituksen haasteita, joita työnantajan tulisi ymmärtää voidakseen huomioida ja kehittää niihin sopivia työhyvinvoinnin ja työsuojelun toimintatapoja.

Kun työn paikan ja ajan rajat hämärtyvät teknologian kehittyessä ja etätyön lisääntyessä, voi työ tuntua entistä joustavammalta ja lisätä näin itsenäisyyden tunnetta ja työnimua. Sähköisten tieto- ja viestintäteknologioiden kehittyminen mahdollistaa kuitenkin myös entistä helpommin työpäivän venymisen, työvälit ovat helposti kuljetettavissa työpäivän jälkeen kotiin ja matkapuhelimeen synkronoitu työsähköposti mahdollistaa sähköpostien lukemisen myös vapaalla. Työn rajattomuus voi aiheuttaa entistä enemmän päänvaivaa yksilölle, kun vastuu työhyvinvoinnista huolehtimisesta siirtyy organisaatiolta ja johdolta yksilön vastuulle. Erityisesti tästä aiheutuu haasteita työntekijälle, jonka tulisi erityisesti huolehtia omasta palautumisestaan ja hyvinvoinnistaan. (Hakanen 2011, 98; Työturvallisuuskeskus 2016.)

Työergonomia kärsii usein etätyössä. Työnantajan tilat ovat pääasiassa suunniteltu työturvallisuuden, terveellisuuden ja tuottavuuden näkökulmat huomioiden. Sen sijaan monet etätyöhön käytettävät tilat eivät ole alun perin suunniteltu työskentelyä varten eikä työntekijällä välttämättä ole kotonaan etätyöskentelyyn ergonomisesti sopivaa työpistettä. Työs-

kenneltäessä vaihtuvissa työympäristöissä, saattaa työergonomia kärsiä. Esimerkiksi asiakkaan tiloissa vieraileva työntekijä saattaa työskennellä päiviä tiloissa, jotka on suunniteltu lyhytaikaiseen työskentelyyn, kuten neuvottelutiloissa. Usein kotona työpisteen ergonomia ei ole yhtä hyvin suunniteltu kuin toimistossa. Töitä saatetaan tehdä keittiöpöydän ääressä tai sohvalla, kannettavan tietokoneen näyttö on pieni ja työskentely asento huono. (Hyrkkänen, Koroma & Rauramo 2011, 12 – 13.)

Vilkmanin (2016, 17) mukaan työmatkat voivat lisätä merkittävästi stressiä, vaikka itse työ ei kuormittaisikaan. Etenkin pääkaupunkiseudulla työmatkat vievät useimmilta paljon aikaa, aikaa jonka voisit kuluttaa moneen muuhun. Työmatkoihin käytetty aika saattaa aiheuttaa vapaa-ajan elämään haasteita, kärsivällisyytesi palaa työmatkoilla, olet liian väsynyt keskustelemaan kumppanisi kanssa työpäivän päätteeksi tai lapsesi ovat jo nukkumassa, kun pääset kotiin. Tutkimusten mukaan pitkä työmatka saattaa tehdä sinusta lihavän, stressaantuneen ja onnettoman, lisäksi se liitetään unettomuuteen, korkeaan verenpaineeseen ja muihin stressiperäisiin sairauksiin. (Fried & Hansson 2014, 17 – 19.) Etätyö mahdollistaa siis ajansäästöä työmatkoista, joka vähentää stressiä ja lisää hyvinvointia. Jo päivän tai parin tekeminen etätyönä saattaa vaikuttaa merkittävästi työntekijän terveyteen ja onnellisuuteen. (Vilkman 2016, 17.)

3.2 Etätyön hyödyt työyhteisölle

Etätyö tuo lukuisia hyötyjä molemmille osapuolille, työntekijälle sekä työnantajalle. Esimerkiksi etätyön on tutkittu sitouttavan työntekijöitä merkittävästi työnantajaan, jolloin työntekijöiden sitoutuminen etätyömahdollisuuden myötä tuo työnantajalle merkittäviä taloudellisia säästöjä. Työntekijän lähtemisen vaikutukset tuottavuuteen ja rekrytointikutannukset tuovat työnantajalle välillisiä ja välittömiä menoja. Työpaikan vaihtamisen yhtenä yleisenä syynä on työuupumus ja stressi. Vaikka varsinaista tutkimustietoa etätyön vaikutuksista työuupumusten määrään ei ole, on tutkimuksissa pystytty osoittamaan etänä työskentelevien kokevan huomattavasti vähemmän työnkuormitusta työssään. (Vilkman 2016, 17.)

Etätyö parantaa työntekijän työtehoa, työrauhaa ja keskittymistä. Kun työntekijä voi itse rytmittää omaa työtään, johtaa tämä pitkällä tähtäimellä etätyön merkittävimpiin etuihin, joita ovat työntekijöiden työtyytyväisyyden ja työmotivaation kasvu sekä työssä jaksamisen paraneminen. Kun työntekijän tehokkuus kasvaa etätyön myötä, kokee työntekijä saavansa enemmän aikaan. Aikaansaamisen tunteen on tutkittu olevan yhteydessä työtyytyväisyyden ja motivaation kasvuun. (Kansallinen etätyöpäivä 2016; Heinonen 2005, 17; Vilkman 2016, 17)

Kansallisen etätyöpäivän (2016) mukaan myös ajan ja rahan säästäminen ovat etätöiden tuomia hyötyjä työntekijälle. Vilkmannin (2016, 17) muistuttaa lisäksi työmatkoihin kuluvan ajan vaikuttavan työntekijän stressin määrään. Vaikka itse työ ei olisi kuormittavaa, voi työmatka kuormittaa työntekijää ja lisätä stressiä merkittävästi. Etätö mahdollistaa myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen entistä helpommin, jolloin perhe-elämän yhdistäminen työhön on joustavampaa (Hanhike 2005, 13).

Työnantajan näkökulmasta etätö mahdollistaa vaihtuvuuden kustannussäästöjen sekä työn tehokkuuden ja tuottavuuden kasvun lisäksi myös työurien pitenemisen paremman jaksamisen myötä. Etätömahdollisuus lisää työpaikan houkuttelevuutta ja työnantajan imagoa modernina organisaationa. (Kansallinen etätyöpäivä 2016a.)

Etätöiden tuomia taloudellisia hyötyjä työnantajan näkökulmasta ovat myös toimitilojen tuomat säästöt. Kun työntekijöistä osa työskentelee aina etänä, ei toimistotilaa tarvita enää yhtä paljon tai tila voidaan hyödyntää tehokkaammin. Myös poissaolojen on todettu vähe- nevän flunssaisten voidessa tehdä töitä etänä, perheellisten on lisäksi helpompi yhdistää sairaan lapsen hoito ja työnteko. (Vilkman 2016, 18.)

Etätö voidaan nähdä työnantajan ympäristövastuullisuuden osoituksena ja ilmastopolitiikan tavoitteiden toteuttamisena. Suomessa tehdään päivittäin yli kaksi miljoonaa edestakaista työmatkaa, joista yli 20 kilometriä pitkät työmatkat kuormittavat ympäristöä eniten. (Kansallinen etätyöpäivä 2016; Vilkman 2016, 18)

3.3 Riskejä ja haasteita etätöissä

Joustava työ tuo mukanaan lukuisia hyötyjä, niin työnantajalle kuin työntekijällekin. Hyödyt kuitenkin usein katoavat, kun teknologian tuomia virtuaalisia mahdollisuuksia ei osata hyödyntää, vaan organisaatiossa toimitaan kuten ennenkin. Usein tämän vuoksi yhteistyö kärsii ja johtaminen saattaa olla haastavaa. (Vilkman 2016, 16.)

Etätöäkään ei siis ole täysin haasteeton, sillä useimmat etätöiden hyödyt voivat kääntyä myös etätöiden haasteiksi. Kuten toimistolla, myös kotona työn teko saattaa keskeytyä esimerkiksi kotityön vuoksi. Näitä keskeytyksiä pystyy kuitenkin helpommin itse kontrolloimaan. Keskeytyksiä ja sitä kautta tehokkuuden laskua suurempi riski tutkimusten mukaan on rajan hämärtyminen työn ja vapaa-ajan välillä. Kun töitä tehdään kotona, on vaikeampaa vetää raja työajan ja -paikan sekä vapaa-ajan välille. Kun työajan ja vapaa-ajan raja hämärtyy voivat työajat venyä ja työstä voi olla vaikea irtautua. (Fried & Hansson 2014, 15 – 16; Hanhike 2005, 13; Työterveyslaitos 2016b.)

Mikäli etätöitä tehdään pääasiassa kotona, saattaa työskentely vaatia sopeutumista perheeltä. Lisäksi kaikilla ei ole kotona tilaa tai mahdollisuutta hankkia kotiin tarvittavia työvälineitä etätyöskentelyyn. Etätyön voidaan katsoa olevan kokonaisvaltainen ratkaisu etätyöntekijän vapaa-ajan, työn, liikkumisen ja asumisen suhteen. (Hanhike 2005, 13; Kansallinen etätyöpäivä 2016.)

Ihmisillä on luontainen tarve kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta ja olla osa yhteisöä. Etätyön lisääntyessä työpaikan sosiaalisen vuorovaikutuksen määrä voi vähentyä, saadun tuen määrä laskea ja työpaikan asioihin vaikuttamisen mahdollisuudet voivat heiketä. Tällöin työntekijät kokevat usein työyhteisön yhteisöllisyyden tunteen laskevan tai puuttuvan kokonaan. Työntekijä saattaa helposti tuntea olonsa yksinäiseksi tai eristetyksi tehdesään paljon etätöitä ja yhteisöllisyyden tunteen puuttuessa. (Työterveyslaitos 2016b; Vilkmán 2016, 19.)

Työnantajalle suurimmat haasteet etätyössä voivat muodostua työn johtamisen hankaloitumisesta. Motivoiminen, osallistaminen, valmentaminen ja työntekijöiden riittävä huomiointi ovat esimiehen kannalta suurimpia haasteita etätyöntekijöiden johtamisessa. (Vilkmán 2016, 19 – 20.)

Heinosen (2005, 19 – 20) mukaan yleisimmät etätyön esteistä ovat kuitenkin luonteeltaan psykologisia, sosiaalisia, kulttuurisia ja organisatorisia, jolloin ne ovat poistettavissa hyvän suunnittelun ja ennakkoinnin avulla.

3.4 Etätyö työnantajan kilpailuetuna

Etätyön mahdollistaminen voi toimia työnantajan kilpailuetuna työntekijämarkkinoilla. Tulevaisuudessa etätyön mahdollistaminen on entistä tärkeämpää, kun uuden sukupolven työntekijät siirtyvät työmarkkinoille. Piha ja Poussa (2012, 10 – 11) tutkivat tulevan Y sukupolven suhtautumista työelämäänsä tekemällä Dialogi tutkimuksen, jossa Y sukupolven opiskelijoille tehtiin kysely ja muutamien valittujen yritysten edustajia haastateltiin tulevaisuuden työelämästä. Dialogi kyselyyn vastanneista opiskelijoista 82 prosenttia oli sitä mieltä, että etätyön tarjoamia mahdollisuuksia pitäisi pystyä hyödyntämään entistä paremmin. Y sukupolvi uskoo, että työajan joustot ja etätyömahdollisuuden tarjoaminen, ovat merkityksellisiä hyvien työntekijöiden houkuttelemiseksi organisaation palvelukseen. (Piha & Poussa 2012, 49.)

Amerikassa tehdyssä tutkimuksessa 72 prosenttia vastaajista sanoivat valitsevansa kahdesta mielenkiintoisesta työpaikasta ennemmin sen, joka mahdollistaa joustavan työskentelyn. Myös Suomessa työpaikkailmoituksissa on kasvavana trendinä nähtävissä erikseen mainittavan työtehtävän etätyömahdollisuudesta. Joustavat työskentelymuodot vaikuttavat myös työpaikan vaihtamiseen. Työntekijä, jolla on etätyöhön mahdollisuus, pysyy 60 prosenttia suuremmalla todennäköisyydellä organisaatiossa, verrattuna niihin joilla ei ole etätyömahdollisuutta. (Vilkman 2016, 16 – 17.)

Myös työnantajan tuottavuutta voidaan kasvattaa työelämän laatua parantavilla, työelämän rakenteisiin sekä työn suuntaamiseen vaikuttavilla toimenpiteillä. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi työyhteisön henkistä kehitystä tukevat tekijät, kuten työhyvinvointi, mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan, työssä jaksaminen sekä myös työyhteisön prosessien kehittäminen. Etätyö on hyvin pitkälti molempia osapuolia hyödyttävä mahdollisuus, jossa työntekijän jaksaminen paranee sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen helpottuu, joka lisää työntekijän työviihtyvyyttä. Työnantajalle etätyö tuo taloudellisten säästöjen ja tuottavuuden kasvun lisäksi parempaa kilpailukykyä. Kun asiantuntija saa itse organisoida työtään, se näkyy työnantajalle työn tehokkuuden ja tuottavuuden kasvuna. (Heinonen 2005, 17.)

Työnantajaa pääasiassa eniten kiinnostavia tekijöitä ovat etätyön väitettyjen tuottavuuden ja tehokkuuden kasvun kautta saavutetut taloudelliset hyödyt. Tuottavuuden mittaaminen on kuitenkin haasteellista ja hyvin harvoin yksiselitteistä puhuttaessa asiantutijatyön mittaamisesta. Saatavilla olevissa tilastoissa on huomattavia eroja etätyön tuottavuuden kasvusta. Eroja voidaan selittää osittain arvioitsijasta johtuvasta erosta, riippuen onko arvioijana toiminut etätyöntekijä, työtoverit vai esimies. (Heinonen 2005, 18.)

Etätyötutkija Jack Nilles selittää etätyön tuottavuuden perustuvan etätyöntekijöiden tehokkuuden kasvuun, johon voidaan laskea mukaan myös tuotannon laatu ja määrä. Etätyön ei ole raportoitu tuovan pelkästään kasvua tuottavuuteen, sillä löytyy myös tilanteita, joissa tuottavuuden on raportoitu laskeneen etätyön myötä. Usein tällaiset tilanteet johtuvat kuitenkin puutteellisesta suunnittelusta ja toteutuksesta etätyössä. Etätyön tehokkuus voi johtua monista tekijöistä, yksi tekijä voi olla häiriötön keskittymiskyky avokonttorien yleistyttä. (Heinonen 2005, 18.)

Etätyö kasvattaa työnantajan mahdollisuuksia palkata päteviä asiantuntijoita. Työnantajan mahdollistaessa etätyön, kasvaa työnantajan maantieteellinen alue työvoimavarannon hyödyntämiseen. Työnantaja voi palkata valtakunnallisella tai jopa globaalilla tasolla työntekijöitä, jotka työskentelevät etänä. Työntekijämarkkinoiden kasvamisen lisäksi etätyön

mahdollistavat työnantajat ovat imagoltaan modernimpia, tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisessä kehittyneempiä sekä mobiilin tietoyhteiskunnan mukana kulkevia organisaatioita. Etätyön mahdollistavat organisaatiot nähdään lisäksi usein työntekijöiden työhyvinvointiin panostavina työnantajina, joka myös lisää pätevien työntekijöiden sitoutumista työnantajaan. Etätyön käytössä kirkastamaan organisaation imagoa, on työnantajan hyvä toteuttaa etätyö aidosti organisaatiossa sisäistettynä toimintatapana ja valintana, sen sijaan, että siitä tehtäisiin iskulause ilman konkreettista sisältöä. (Heinonen 2005, 18 – 19.)

Etätyö kirkastaa organisaation imagoa työnantajana, mutta sen lisäksi se myös kasvattaa työnantajan ympäristöimagoa. Monille organisaatioille on nykyisin entistä tärkeämpää huomioida liiketoiminnassaan ympäristönäkökulmat. Etätyö vähentää työmatkaliikennettä, joka vaikuttaa ympäristöpäästöihin. Etätyön mahdollistaminen työntekijöille voidaan siis nähdä yhteiskuntavastuun osoituksena ja ympäristöasioiden huomioon ottamisena. (Heinonen 2005, 19.)

4 Kyselytutkimuksen toteutus

Työelämän tutkimuksen tavoitteena on pystyä yhdistämään teoriaa, kokemuksia ja ammattikäytäntöjä toimivasti sekä tuottaa tai kehittää toimi- tai ammattialan käytäntöjä tai palveluja. Tutkimusmenetelmänä voidaan käyttää määrällistä tai laadullista tutkimusta. (Vilkkä 2015, 18 – 19.) Laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan rajatun, usein pienen joukon kokemuksia tai käsitteitä ja ymmärtämään niitä perusteellisesti, kun taas määrällisellä tutkimuksella pyritään tutkimaan suuremman joukon kokemuksia ja niistä saatavaa yleiskuvaa vakioitujen kysymysten kautta. (Vilkkä 2015, 118 – 121; Vilkkä 2007, 13.)

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksella haluttiin selvittää, miten henkilöstö haluaa etätyökäytäntöjä kehitettävän. Jotta tutkimuskysymykseen saataisiin vastaus, tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus, eli määrällinen tutkimus. Määrällinen tutkimusmenetelmä antaa yleisen kuvan muuttujien välisistä suhteista ja eroista, sen avulla saadaan luotua objektiivinen yleiskäsitys kehitystarpeista (Vilkkä 2007, 13).

Koska laadullinen tutkimusmenetelmä pyrkii tutkimaan pienen rajatun joukon kokemuksia perusteellisesti ei laadullisella tutkimusmenetelmällä oltaisi voitu kerätä koko henkilöstön kokemuksia, jolloin kokonaistarvetta ei olisi saatu tutkimuksen avulla selvitettyä.

Määrällisen tutkimuksen menetelmänä käytettiin kyselyä, joka toteutettiin kokonaistutkimuksena Webropol-työkalua hyödyntäen. Vakioidulla kyselyllä kaikille vastaajille voitiin esittää täysin samat kysymykset, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselylomakkeen käyttö soveltuu tilanteisiin, joissa havaintoyksikkönä on henkilön mielipiteet, ominaisuudet, asenteet tai käyttäytyminen. (Vilkkä 2007, 27 – 28.) Koska etätyö, etätyökäytäntöjen toimivuus ja työhyvinvointiin liittyvät tekijät ovat työntekijöiden mielipiteitä ja henkilökohtaisia kokemuksia, voitiin kyselytutkimuksen avulla arvioida parhaiten kokonaiskuva henkilöstön kokemuksista.

Kyselytutkimus haluttiin toteuttaa koko henkilöstölle, sillä henkilöstön määrä on riittävän pieni otettavaksi tutkimuksessa tarkasteltavaksi. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin saada koko henkilöstön tarpeet huomioitua, jonka vuoksi tutkimuksesta ei haluttu rajata ketään vastaajia pois. Näin ollen kysely lähetettiin kaikille 73 työntekijälle, jotka tutkimuksen toteutushetkellä työskentelivät organisaation palveluksessa.

4.2 Kyselytutkimus

Tutkimuksessa taustamuuttujina selvitettiin vastaajan sukupuoli, ikä, työsuhteen kesto sekä työskenteleekö vastaaja esimiehenä vai alaisena yrityksessä. Selvittämällä esimiestehtävissä ja alaisena työskentelevät, voitiin tutkia kokevatko alaiset ja esimiehet etätyön samalla tavalla. Sukupuoli valittiin yhdeksi taustamuuttujaksi, jolla haluttiin selvittää, onko naisten ja miesten välillä kokemuseroja etätyön vaikutuksista esimerkiksi perhe-elämän ja työn yhteen sovittamisessa. Myös työsuhteen kesto ja vastaajan ikä nostettiin taustamuuttujiksi. Näiden avulla voitiin tutkia vaikuttavatko ikä tai työsuhteen kesto henkilön halukkuuteen tehdä etätyötä. Useiden tutkimusten mukaan etenkin nuorempi sukupolvi arvioi joustavia työnteon mahdollisuuksia.

Kyselyssä oli taustamuuttujien lisäksi kahdeksan etätyöskentelyyn liittyvää kysymystä sekä esimiestehtävissä työskenteleville kaksi esimiesroolia koskevaa kysymystä. Vakioitujen kysymysten lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus antaa lisätietoa avoimilla vastauskentillä. Avoimet vastaukset ovat laadullisia kysymyksiä (Vilkka 2007, 62), eikä niitä käsitellä tässä työssä tarkemmin, vaan ne mahdollistettiin kehityssuunnitelman toteuttamista varten. Pääasiassa kysymykset eivät olleet pakollisia, joten vastaajan ei ollut välttämätöntä vastata kaikkiin kysymyksiin. Vain taustamuuttujat sekä hyppykysymykset, joiden vastauksen perusteella vastaaja ohjattiin eteenpäin kyselyssä, olivat pakollisia.

Kyselylomakkeella selvitettiin esimiesten kokemuksia alaistensa etätyöskentelystä, työntekijöiden yleistä suhteutumista etätyöskentelyyn työnteon muotona, omia kokemuksia etätyönteosta sekä toiveita etätyökäytäntöjen kehittämiseen. Kyselyssä pyydettiin arvioimaan kokemuksia ja tuntemuksia 5 –portaisen Likertin asteikon avulla. Likertin asteikkoa käytettiin, sillä se on erittäin käytetty mielipideväittämien arvioinnissa ja sen avulla vastaajien on helpompi määritellä kokemuksiaan ja tunteitaan vastauksissa (Vilkka 2007, 46). Likertin asteikon lisäksi kyselyssä käytettiin valinta- ja monivalintakysymyksiä. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat ennalta määriteltä (Vilkka 2007, 62). Vakioidulla kyselylomakkeella haluttiin kartoittaa mahdollisimman kattavasti etätyön kokemuksia ja työntekijöiden halukkuutta etätyön tekemiseen sekä nykyisten käytäntöjen kehittämiseen.

Kyselylomakkeella kaikki vastaajat vastasivat taustamuuttujakysymyksiin, yleiseen suhtautumiseen etätyökäytäntöjä kohtaan sekä etätyökäytäntöjen kehittämistä koskeviin kysymyksiin. Näiden kaikille yhteisten kysymysten lisäksi kyselyyn oli rakennettu hyppykysymyksiä, joiden perusteella vastaajille näytettiin tarkentavia kysymyksiä. Tällaisia hyppykysymyksiä olivat esimiestehtävissä työskentelevät, joilta haluttiin kysyä kokemuksia alaisten etätyöskentelyyn sekä etätyön johtamiseen liittyen. Sekä miten usein vastaaja

työskentelee etänä, jonka avulla pyrittiin selvittämään miksi vastaaja ei työskentele etänä tai miksi vastaaja työskentelee etänä ja miten vastaaja on kokenut etätyönteon.

Kyselylomakkeella kysyttiin Likertin asteikolla arvioituna, miten työntekijä suhteutuu yleisesti etätyöskentelyyn ja nykyisiin etätyökäytäntöihin yrityksessä sekä valintakysymyksen avulla miten usein työntekijä työskentelee etänä ja miksi. Monivalintakysymyksellä kartoitettiin, miten työntekijä toivoisi etätyökäytäntöjä kehitettävän, millaisia positiivisia vaikutuksia lisääntyvän etätyön nähtäisiin tuovan ja mitä haasteita etätyö voi työntekijän mielestä tuoda työntekoon ja yritykseen. Tarkemmat kysymykset ja koko kyselylomake ovat tämän työn liitteenä.

4.3 Aineiston kerääminen

Kyselytutkimus toteutettiin Webropol-työkalulla, joka on verkkopohjainen kyselytyökalu. Webropol mahdollistaa hyvin kattavasti erilaiset kysymysmuodot ja mahdollisuuden muotoilla kyselyä tarpeen mukaan. Webropol on Hanselissa käytössä asiakaskyselyiden työkaluna ja sitä voitiin hyödyntää myös sisäisessä kyselyssä. Tutkimus toteutettiin anonyyminä ja kyselyn julkinen linkki lähetettiin henkilöstölle sähköpostitse saatekirjeen kanssa. Saatekirjeen tarkoituksena on kertoa lyhyesti taustaa ja tarkoitusta tutkimukselle, jonka perusteella vastaajan on mahdollista tehdä päätös kyselyyn vastaamisesta (Vilka 2007, 80 – 81).

Kyselyn toteutusajankohta on kyselyn toteuttamisen tärkeimpiä päätöksiä, jonka suunnittelulla voidaan vaikuttaa vastausprosenttiin (Vilka 2007, 28). Kyselyn toteutusajankohdaksi valikoitui lokakuun 3-12.10.2016, joka on ennen koulujen syyslomaa ja jolloin ei ole suosittuja lomajaksoja. Ajankohdan valintaan vaikutti lisäksi työtyytyväisyyskyselyn toteutus, joka tehtiin elo-syyskuun vaihteessa. Näin tutkimusten välillä jäi riittävästi aikaa henkilöstölle ennen uutta kyselyä.

Tutkimuksessa haluttiin saada koko henkilöstön näkemys etätyökäytäntöjen kehittämiseen, joten kysely lähetettiin sähköpostitse 3.10. kaikille yrityksessä työskenteleville. Kyselyn vastaanottajia oli kaiken kaikkiaan 73 henkilöä, joista 11 työskentelee esimiestehtävissä ja 62 alaisena. Lisäksi kyselystä kerrottiin ennakoon henkilöstötilaisuudessa 29.9., muistutettiin henkilöstöintrassa 6.10. ja vielä erikseen sähköpostitse 10.10.

Vastauksia kyselyyn saatiin 58 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 79 %. Kaikki 11 esimiestä vastasivat kyselyyn ja alaisista kyselyyn vastasivat 47 henkilöä 62 vastaajasta. Näin ollen työntekijöiden vastausprosentti oli 76 %.

4.4 Aineiston analysointi

Kyselytutkimuksen vastauksia käsiteltiin Webropolin omalla raportointityökalulla, jonka avulla vastauksia voidaan esittää erilaisina kaaviokuvina tai numeraalisina tuloksina. Lisäksi Webropolin avulla vastaajaryhmiä sekä vastauksia oli helppo erotella toisistaan ja tarkastella erikseen.

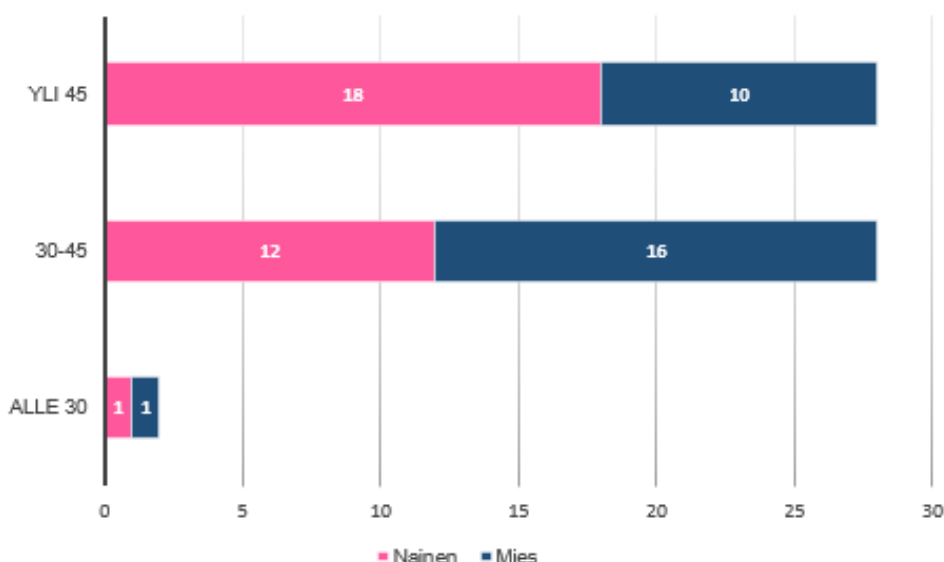
Webropolin raportointityökalun lisäksi vastauksia käsiteltiin myös Excelissä, jolla saatiin luotua Webropolia laajemmin erilaisia kuvioita, muokattua taulukoita haluttuun muotoon ja vertailtua vastauksia. Työssä esitetyt kaaviot ja kuviot ovat pääasiassa Excelissä luotuja, niiden lisäksi Excelin avulla on laskettu prosentuaalisia ja numeraalisia vertailuja vastauksista.

5 Etätyökäytäntöjen kehittämiskohteet Hanselissa

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset. Kyselyssä oli mahdollistettu vapaat kommentit, mutta niitä ei käydy tutkimustuloksissa läpi. Niiden avulla haluttiin saada mahdollisimman kattavasti vastaajien ääni kuuluviin, jotta muutoksia suunniteltaessa olisi mahdollisimman laaja näkemys henkilöstön kokemuksista ja tapeista.

Vastaajien korkea määrä lisää tutkimustulosten luotettavuutta koko kyselyn osalta. Kaikki vastaajat vastasivat lisäksi lähes kaikkiin kysymyksiin, joka lisää myös yksittäisten kysymysten tulosten analysoinnin luotettavuutta.

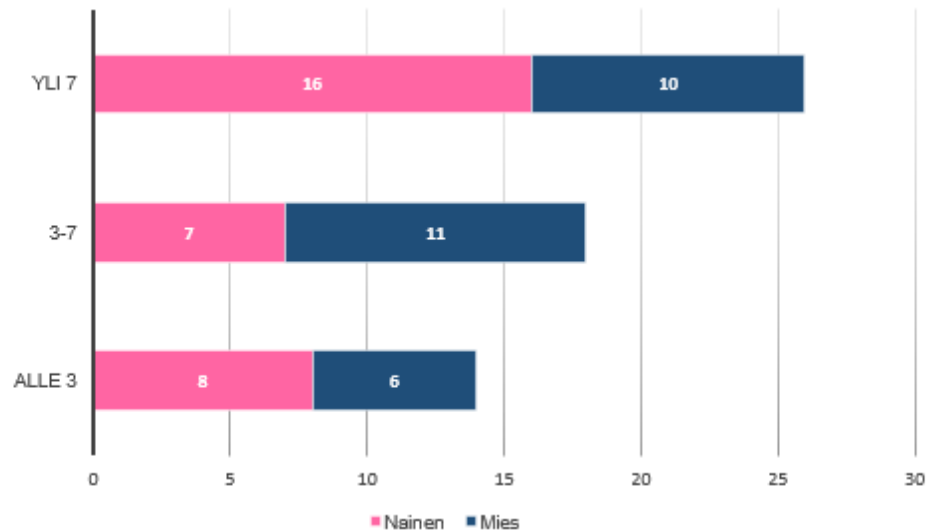
Kyselyyn vastanneista 58 vastaajasta 31 vastaajaa oli naisia ja 27 miehiä (kuvio 1). Naisvastaajista suurin joukko oli yli 45 vuotiaita ja miehistä 30-45 vuotiaita. Kaikista vastaajista kaksi henkilöä olivat alle 30 vuotiaita, 28 vastaajaa 30-45 vuotiaita ja 28 vastaajaa yli 45 vuotiaita.



Kuvio 1. Vastaajien sukupuoli- ja ikäjakaumat

Tutkimuksessa haluttiin vertailla ikäryhmien välisiä eroja tarpeiden ja kokemusten välillä etätyöstä. Riippumatta vastaajien ikäryhmästä etätyön kokemukset ja halukkuus etätyön tekemiseen eivät muuttuneet. Myöskään etätyökäytäntöjen kehittämiseen kohdistuvissa tarpeissa ei noussut eroavaisuuksia ikäryhmien välille. Tähän saattoi vaikuttaa ikäryhmien jaottelu. Jotta tutkimuksessa olisi saatu paremmin kartoitettua ikäryhmien välisiä eroja, olisi jaottelu pitänyt tehdä pienempiin ikäryhmiin.

Työsuhteen kesto Hanselissa oli 26 vastaajalla yli seitsemän vuotta, 18 vastaajalla yli kolme, mutta alle seitsemän vuotta ja 14 vastaajalla alle kolme vuotta. Naisista suurin vastaajajoukko oli työskennellyt Hanselin palveluksessa yli seitsemän vuotta ja miesten välillä vastaajat jakautuivat suhteellisen tasaisesti eri työsuhteen kestojen välillä. Kuviossa kaksi on kuvattu työsuhteen kestot ja niiden väliset jakaumat sukupuolittain.



Kuvio 2. Sukupuolten väliset jakaumat työsuhteen kestossa

5.1 Yleinen suhtautuminen etätyöskentelyyn

Vastaajilta kysyttiin 5 -portaisella Likertin asteikolla, joka oli: 1 täysin eri mieltä, 2 joihinkin eri mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4 joihinkin samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä, suhtautumista yleisesti etätyöskentelyyn ja nykyisiin etätyökäytäntöihin Hanselissa.

Etätyöhön suhtauduttiin yleisesti hyvin myönteisesti. Kaikissa etätyön positiivissa väittämissä vastausten keskiarvo oli yli 4,5. Väittämiin etätyön kokemisesta pelottavana ja etänä työskentelevää kollegaa tai esimiestä on vaikea lähestyä, keskiarvot olivat 1,3, joka sekin oli alhainen. Myös hajonta vastausten välillä oli lähes olematonta, jonka perustella voidaan luotettavasti sanoa vastaajien suhtautuvan yksimielisesti etätyöskentelyyn. Ainoastaan väittämään etätyö vähentää työyhteisön yhteisöllisyyden tunnetta, vastausten keskiarvo oli 2,9 ja hajonta suurta. Tästä voidaan päätellä yhteisöllisyyden tunteen merkityksen ja kokemuksen työyhteisössä vaihtelevan vastaajien mukaan. Myös sukupuolten välillä erot olivat pieniä. Ainoana erona nousi naisten kokevan vahvemmin etätyön vaikuttavan heikentävästi työyhteisön yhteisöllisyyden tunteeseen.

Esimiesten ja alaisten välisissä vastauksissa oli pientä eroa, keskiarvillisesti tarkasteltuna alaiset kokivat etätyön yleisesti hieman positiivisemmin kuin esimiehet. Erot olivat kuitenkin

kin keskiarvallisesti 0,3 ja 0,4 välillä, jolloin erot eivät olleet merkittävän suuria. On myös huomioitava, että esimiesvastaajia oli kyselyssä yksitoista ja alaisia 47, jolloin esimiesten vastauksissa yhdenkin vastaajan vaikutus keskiarvoon on suurempi kuin alaisissa.

Tutkimustulosten mukaan nykyisiä etätyökäytäntöjä ei koettu selkeinä eikä tasapuolisina. Esimiesten ja alaisten vastauksissa selkeästi etätyökäytäntöjen yleistä suhtautumista enemmän eroavaisuutta ilmeni suhtautumisessa Hanselin nykyisiin etätyökäytäntöihin. Esimiehet näkivät etätyökäytännöt alaisiaan positiivisemmin ja kokivat nykyisten etätyökäytäntöjen olevan toimivammat kuin miten alaiset kokivat käytännöt (taulukko 1). Etenkin eroa oli nähtävissä etätyökäytäntöjen byrokraattisuudessa, alaiset kokivat esimiehiä voimakkaammin nykyiset etätyökäytännöt byrokraattisiksi. Alaisten vastaukset sijoittuvat lisäksi selkeämmin asteikoilla kohtiin täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä, joka lisää tuloksen luotettavuutta.

Vastauksien välillä on jonkin verran hajontaa ja vastauksia sijoittuu useassa kohdassa asteikossa tasolle 3 ei samaa eikä eri mieltä. Tähän saattaa vaikuttaa joko vastaajan kokemuksen puute etätyökäytännöistä tai kysymysasettelun epäselvyys. Yleisesti esimiesten ja alaisten vastausten väliset erot keskiarvoissa olivat 0,78 - 1,59 välillä. Vastausten perusteella nykyisten etätyökäytäntöjen ei koettu olevan erityisen toimivia, muttei myöskään erityisen huonojakaan.

Taulukko 1. Miten etätyökäytännöt koetaan

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Nykyiset etätyökäytännöt toimivat mielestäni hyvin							
Alaisten kokemukset	6	19	14	8	0	47	2,51
Esimiesten kokemukset	0	2	1	6	2	11	3,73
Nykyiset etätyökäytäntöjen ohjeistukset ovat selkeät							
Alaisten kokemukset	0	15	14	15	3	47	3,13
Esimiesten kokemukset	0	1	2	5	3	11	3,91
Nykyiset etätyökäytännöt ovat tasapuolisia kaikkia työntekijöitä kohtaan							
Alaisten kokemukset	8	13	17	4	5	47	2,68
Esimiesten kokemukset	0	1	4	3	3	11	3,73
Nykyiset etätyökäytännöt eivät ole liian byrokraattisia							
Alaisten kokemukset	15	15	9	7	1	47	2,23
Esimiesten kokemukset	0	2	0	7	2	11	3,82

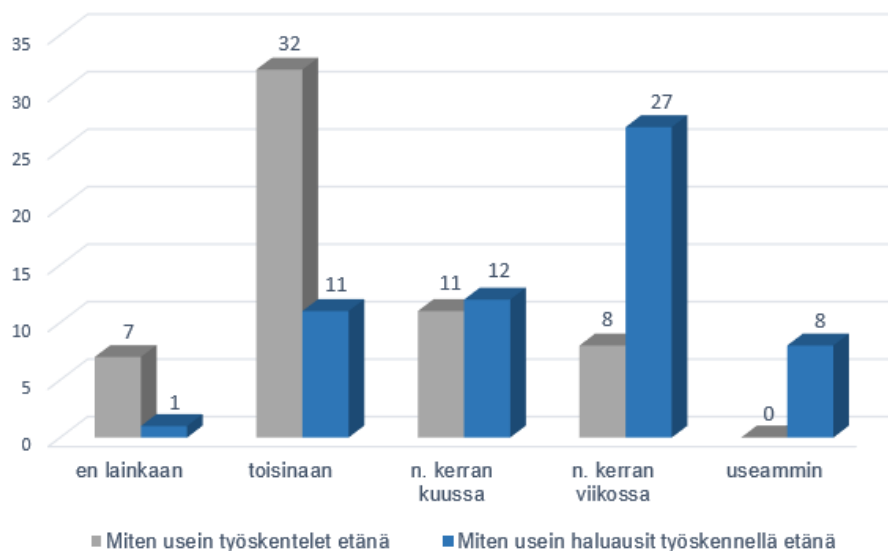
Naiset suhtautuvaivat yleisesti miehiä kriittisemmin nykyisiin etätyökäytäntöihin. Lisäksi työsuhteen kesto vaikutti vastaajien kokemuksiin nykyisten käytäntöjen toimivuudesta. Esimerkiksi yli kolme vuotta työsuhteessa olleet kokivat etätyökäytännöt selkeäm-

pinä kuin uudet työntekijät. Sen sijaan uudet, alle kolme vuotta työsuhteessa olleet kokivat etätyökäytännöt tasapuolisemmiksi ja tasapuolisuuden tunne heikkeni työsuhteen keston mukaan.

5.2 Etätyöskentelyn yleisyys ja syyt

Etätyön määrän ja yleisyyden osalta haluttiin saada parempi käsitys yrityksessä. Tämän vuoksi kyselyssä kysyttiin, miten usein vastaaja työskentelee etänä (kuvio 3). Suurin osa vastaajista työskentelee etänä toisinaan tai noin kerran kuukaudessa. Muutamasta vastaajista työskentelevät etänä noin kerran viikossa ja vastaajista seitsemän ei tehnyt lainkaan etätöitä.

Lisäksi haluttiin kartoittaa, miten usein vastaajat haluaisivat työskennellä etänä. Tämän vuoksi kyselyssä kysyttiin myös miten usein vastaaja uskoisi tekevänsä töitä etänä, mikäli etätyöhön ei tarvitsisi anoa erillistä lupaa. Kuviossa kolme on nykyisten etätyömäärien rinnalle nostettu vastaajien halukkuus etätyöskentelyyn. Vastauksista selvisi, että suurin osa työskentelisi mielellään päivän viikossa etänä, kahdeksan vastaajaa työskentelisi useammin kuin päivän viikossa etänä ja loput noin kerran kuussa tai toisinaan. Vain yksi vastaaja vastasi, ettei haluaisi työskennellä lainkaan etänä. Eri vastaajaryhmien välillä ei ollut eroja nykyisissä etätyön määrissä, eikä halukkuudessa tehdä etätöitä.



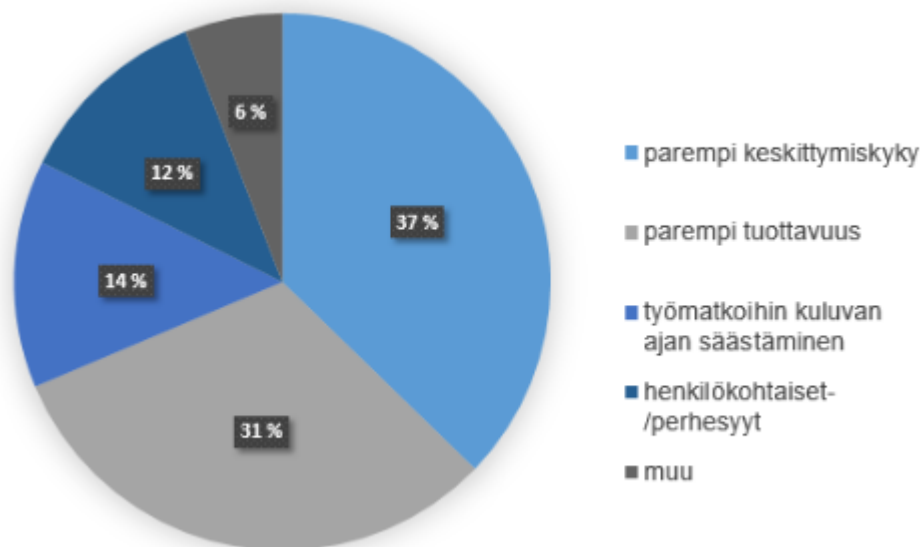
Kuvio 3. Etätyön tekeminen ja halukkuus etätyöskentelyyn

Henkilöt jotka vastasivat, etteivät tee lainkaan etätöitä kokivat erilaisia syitä sille mikseivät he työskentele etänä. Yksi vastaajista koki, ettei hänen työtehtävänsä mahdollista etätöitä ja toinen, ettei hänellä ole kotonaan etätyöskentelyyn sopivaa työpistettä. Yksivastaajista ei halunnut viedä töitä kotiin eikä myöskään halua tehdä etätöitä.

Osa työntekijöistä koki luottamuksen puutteen tai esimiehen suhtautumisen etätyönsä esteeksi. Kolme vastaajaa kokivat, ettei etätyö ole täysin hyväksyttävää. Näistä kolmesta yksi vastasi, ettei hänen esimiehensä suosi etätyöskentelyä, eikä hän siksi tee etätöitä ja kaksi vastaajaa kokivat, ettei heihin luoteta heidän työskennellessään etänä. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki muut vastaajaa haluaisivat kyllä tehdä töitä myös etänä. Kaikki esimiehet olivat tehneet toisinaan tai useammin etätöitä.

Toisinaan tai useammin etänä työskenteleviltä kysyttiin syitä etätyöskentelyyn (kuvio 4). Selkeästi tärkeimmät syyt olivat parempi keskittymiskyky ja parempi tuottavuus. Myös työmatkoihin kuluvan ajan säästäminen ja henkilökohtaiset-/perhesyyt saivat vastauksia, mutta vastaajia näihin oli selkeästi vähemmän.

Vastausmahdollisuudeksi annettiin lisäksi muu, jonka valitsivat kolme vastaajaa. Näiden vastauksissa yksi ei halunnut nostaa vain yhtä syytä, vaan koki kaikki mainitut syyt yhtä tärkeiksi, toinen nosti tärkeimmäksi syyksi julkisen liikenteen lakot ja kolmas työn ja vapaa-ajan rajan rikkomisen. Tutkimuksen tuloksissa naisten ja miesten välillä ei ollut eroavaisuuksia etätyöskentelyn syissä.



Kuvio 4. Etätyöskentelyn yleisimmät syyt

Vastaajilta haluttiin lisäksi kartoittaa tarkemmin, miten he ovat kokeneet etätyöskentelyn. Tästä syystä vastaajilta, jotka olivat tehneet etätöitä, kysyttiin kokemuksia etätyöskentelystä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan kokemuksiaan 5 -portaisella Likertin asteikolla, jossa asteikko oli 1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4 jokseenkin samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä.

Taulukossa 2 on eroteltu alaisten ja esimiesten kokemukset etätyöskentelystä, jotta voidaan verrata, onko vastaajaryhmien välillä eroja. Taulukossa on nähtävissä, että pääasiassa keskiarvolliset erot esimiesten ja alaisten vastauksissa ovat alle 0,5, jolloin eroavaisuudet ovat vähäisiä. Useimmissa vastauksissa on nähtävissä hajontaa vastausten välillä, hajontaa voidaan selittää kokemusten arvioinnilla, jolloin hajonnan syntyminen on ymmärrettävää, sillä kokemukset ja halukkuus etätyöhön vaihtelevat suuresti vastaajien välillä.

Taulukko 2. Kokemukset etätyöskentelystä

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Työtehtäväni mahdollistavat etätyöntekemisen vähintään päivän viikossa							
Alaisten kokemukset	3	2	1	12	21	39	4,18
Esimiesten kokemukset	2	2	0	5	2	11	3,27
Koen, että minuun luotetaan, vaikka tekisin työni etänä							
Alaisten kokemukset	3	3	5	16	13	40	3,83
Esimiesten kokemukset	0	1	0	6	4	11	4,18
Koen, että esimieheni suhtautuu etätyöhön myönteisesti							
Alaisten kokemukset	2	6	8	12	12	40	3,65
Esimiesten kokemukset	0	1	1	6	3	11	4,00
Pystyn keskittymään paremmin tehdessäni töitä etänä							
Alaisten kokemukset	0	0	1	18	21	40	4,50
Esimiesten kokemukset	1	1	1	4	4	11	3,82
Saan tehtyä suunnittelemani työtehtävät päivän aikana							
Alaisten kokemukset	0	2	3	14	20	39	4,33
Esimiesten kokemukset	0	1	2	3	5	11	4,09
Pidän etätyöpäivänä riittävästi taukoja							
Alaisten kokemukset	0	5	10	20	5	40	3,63
Esimiesten kokemukset	0	2	1	6	2	11	3,73
En tee etätyöpäivänä normaalia pidempää työpäivää							
Alaisten kokemukset	1	6	8	17	7	39	3,59
Esimiesten kokemukset	0	1	1	8	1	11	3,82
Teen etätöitä mieluiten kotona							
Alaisten kokemukset	0	1	6	7	25	39	4,44
Esimiesten kokemukset	0	0	0	6	5	11	4,45
Työnantajan laitteet ja ohjelmistot toimivat hyvin etänä							
Alaisten kokemukset	1	3	4	15	17	40	4,10
Esimiesten kokemukset	0	3	0	4	4	11	3,82
Hallitsen etätyössä tarvittavat tekniset taidot riittävän hyvin							
Alaisten kokemukset	0	1	2	6	31	40	4,67
Esimiesten kokemukset	0	0	1	5	5	11	4,36
Minulla on kotona hyvä työpiste, jossa on hyvä työergonomia							
Alaisten kokemukset	2	9	7	11	11	40	3,50
Esimiesten kokemukset	1	3	1	4	2	11	3,27
Etätyöpäivän jälkeen koen olevani energisempi kuin toimistopäivän jälkeen							
Alaisten kokemukset	0	0	9	16	14	39	4,13
Esimiesten kokemukset	0	2	3	3	3	11	3,64
Tunnen jääväni paitsi työyhteisön sosiaalisista tilanteista ollessani etänä							
Alaisten kokemukset	7	15	9	8	1	40	2,52
Esimiesten kokemukset	2	3	2	3	1	11	2,82

Lisäksi esimiehet kokevat oman työtehtävänsä mahdollistavan etätyöskentelyn heikommin kuin alaiset. Vastauksista oli nähtävissä myös, että esimiehet kokivat hieman enemmän luottamusta työskennellessään etänä sekä oman esimiehen suhtautuvan positiivisemmin etätyöskentelyyn alaisiin verrattuna.

Alaiset kokivat työtehtävien suorittamisen ja työskentelyn etänä toimivan tehokkaammin kuin esimiehet. Myös työvälineiden toimivuuden ja työvälineiden käytön hallitsemisen alaiset vastasivat toimivan hyvin. Alaiset kokivat myös olevansa energisempiä etätyöpäivän jälkeen kuin esimiehet. Molemmat vastaajaryhmät työskentelevät mieluiten kotona tehdessään etätöitä.

Muiden vastaajaryhmienvälillä ei ollut havaittavissa eroa etätyöskentelyn kokemuksissa.

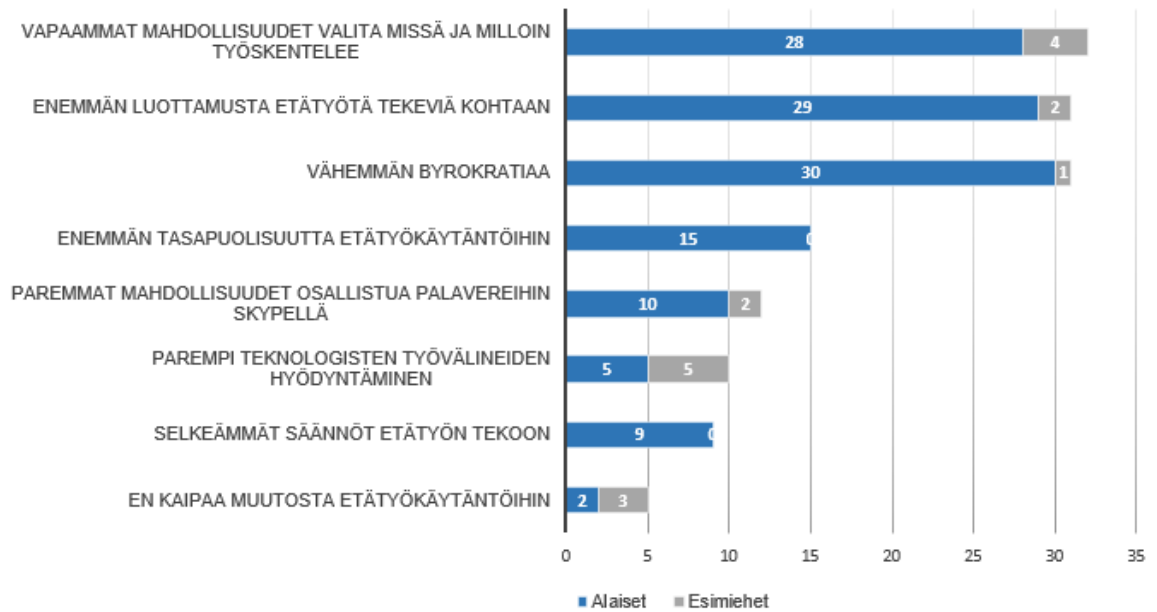
5.3 Etätyökäytäntöjen kehittäminen

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten etätyökäytäntöjä halutaan henkilöstön näkökulmasta kehittää. Kyselyssä kysyttiin monivalintakysymyksenä, millaisia kehityskohteita etätyölle yrityksessä nähtiin. Etätyökäytäntöjen kehittämistä koskevaan kysymykseen vastasi 56 vastaajaa, joten kaksi vastaajaa jättivät vastaamatta kysymykseen.

Kuviossa viisi etätyökäytäntöjen kehittämistarpeita on verrattu esimiesten ja alaisten välillä. Kaikki 11 esimiestä vastasivat kysymykseen ja esimiehet kokivat tärkeimpinä kehityskohteina teknologisten välineiden paremman hyödyntämisen työskentelyssä sekä vapaamat mahdollisuudet valita missä ja milloin työskentelee.

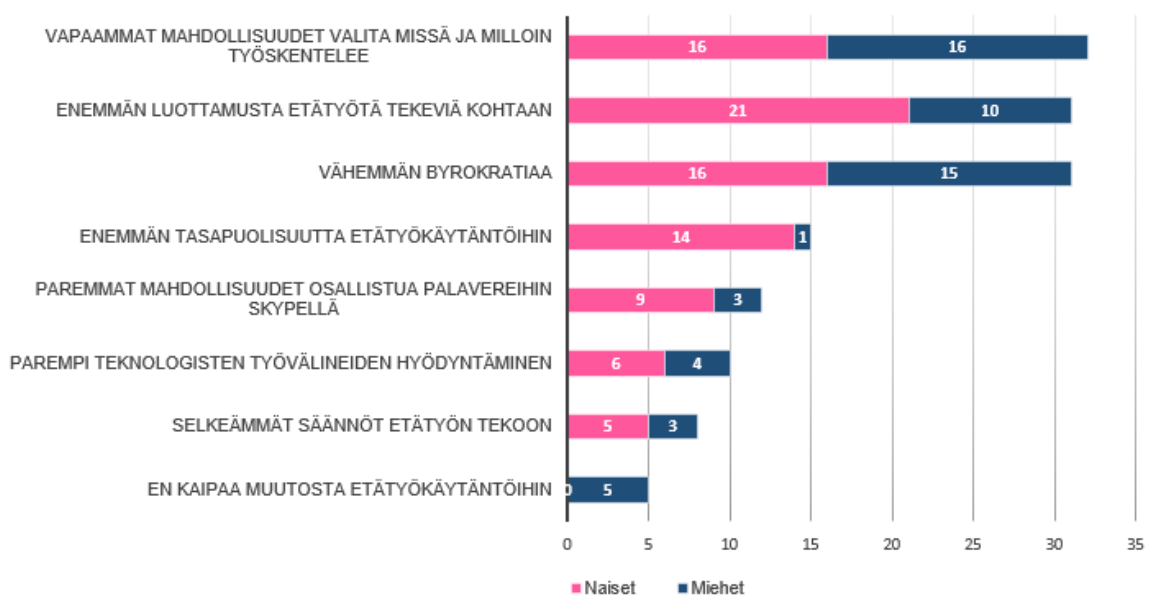
Alaiset kokivat tärkeimmiksi kehityskohteiksi byrokratian vähentämisen, luottamuksen lisäämisen ja vapaamat mahdollisuudet valita missä ja milloin työskentelee. Nämä kaikki ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa ja se, että ne nousivat kaikki esille lisää vastausten luotettavuutta. Byrokratia vähentää vapautta ja lisää epäluottamuksen tunnetta.

Esimiesten ja alaisten välillä oli eroa, millaisia kehitystarpeita nähtiin etätyöskentelyssä olevan. Esimerkiksi alaisista vain kaksi vastasivat, ettei heidän mielestään etätyökäytäntöjä tarvitse muuttaa, joka on prosentuaalisesti kaikista vastaajista 2 %. Esimiehistä sen sijaan 3 vastasi ettei heidän mielestään etätyökäytäntöihin tarvita muutosta, prosentuaalisesti se tekee 27 % esimiehistä. Alaiset kokivat myös esimiehiä tärkeämmäksi tasapuolisuuden parantamisen etätyökäytäntöjä ajatellen.



Kuvio 5. Etätyökäytäntöjen kehittäminen Hansel Oy:ssä

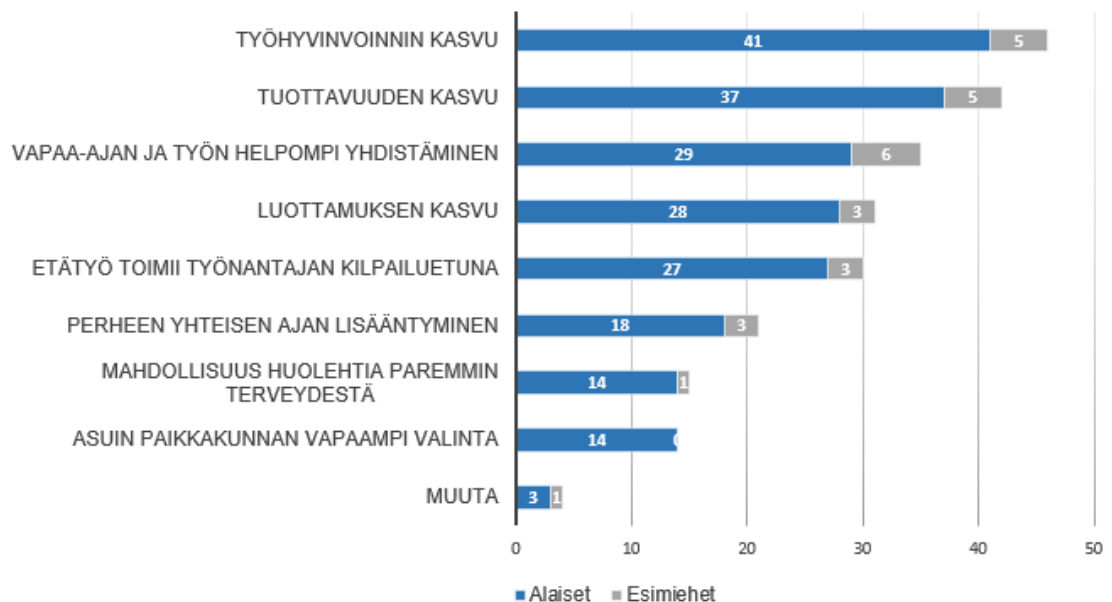
Sukupuolten välillä oli eroa etätyökäytännöille toivottavissa muutoksissa (kuvio 6). Määrällisesti nais- ja miesvastaajia oli saman verran. Huolimatta vastaajien määrästä, miehet olivat valinneet selkeästi vähemmän kehityskohteita, kuin naiset. Naiset nostivat huomattavasti tärkeämmäksi tasapuolisuuden ja luottamuksen, kuin miehet. Naiset näkivät myös teknologian paremman hyödyntämisen hieman merkityksellisempänä kuin miehet. Sen sijaan miehistä viisi vastasivat, etteivät kaipaakaan muutoksia etätyökäytäntöihin, jota ei valinnut yksikään naisvastaajista. Muut kehityskohteet koettiin pääasiassa yhtä tärkeiksi. Molemmat sukupuolet toivoivat vapaampia mahdollisuuksia valita missä ja milloin työskentelee sekä vähemmän byrokratiaa etätyökäytäntöihin.



Kuvio 6. Etätyökäytäntöjen kehittämistarpeiden erot sukupuolten välillä

Lisääntyvän etätönn tuomien mahdollisuuksien avulla haluttiin kartoittaa, miten vastaajat kokivat etätönn lisääntymisen vaikuttavan positiivisesti heidän elämään. Vastaajia pyydettiin valitsemaan annetuista etätönn positiivisista vaikutuksista, millaisia mahdollisuuksia he näkivät mahdollisesti lisääntyvän etätönn tuovan yritykselle sekä heille itselleen (kuvio 7). Tärkeimpänä nähtiin työhyvinvoinnin kasvu, tämän jälkeen tulivat tuottavuuden kasvu, vapaa-ajan ja työn helpompi yhdistäminen, luottamuksen kasvu sekä etätönnmahdollisuuden toimiminen työnantajan kilpailuetuna.

Kaikki 58 vastaajaa vastasivat kysymykseen eikä esimiesten ja alaisten välisissä vastauksissa noussut esille ristiriitaisuutta vastausten välillä. Sukupuolten välillä vastaukset olivat hyvin linjassa keskenään, lukuun ottamatta naisten suurempaa vastausmäärää luottamuksen kasvussa.



Kuvio 7. Etätönn positiiviset vaikutukset

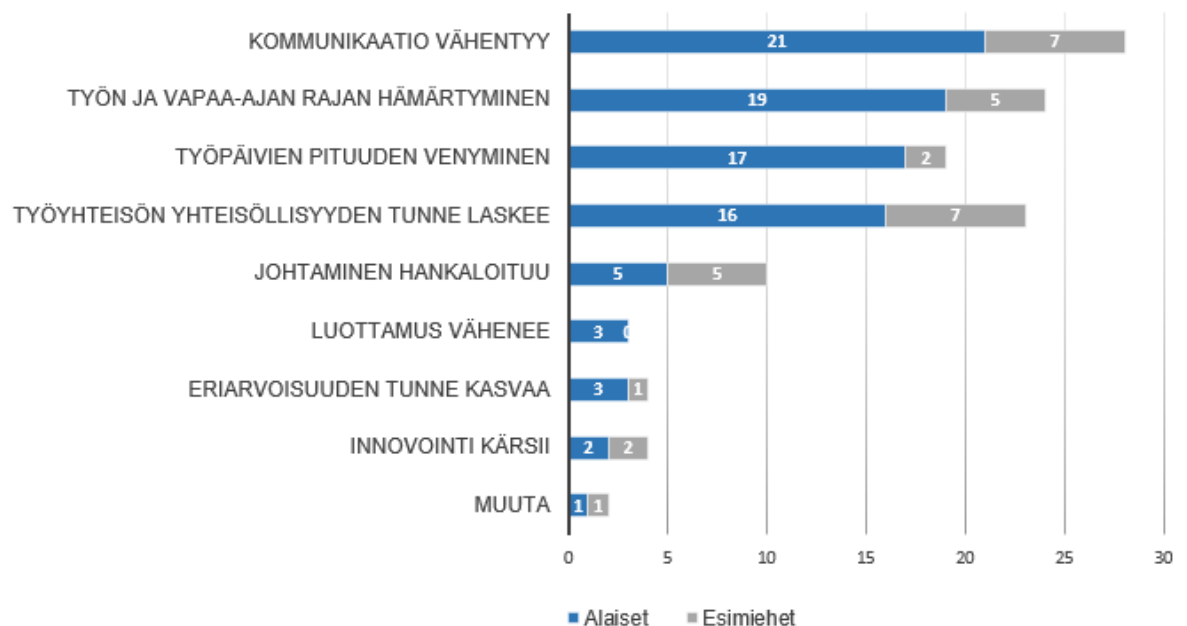
Etätö saattaa myös tuoda mukanaan haasteita, jotta tällaisiin haasteisiin voitaisiin etätönnkäytönn kehittämisessä varautua, on hyvä tunnistaa organisaatiossa mahdollisesti ilmenevät haasteet. Vastaajia pyydettiin valitsemaan annetuista tekijöistä omasta mielestään mahdollisia haasteita etätönn lisääntyessä.

Alaisista kuusi vastaajaa jättivät vastaamatta kysymykseen, sen sijaan esimiehistä kaikki 11 vastaajaa vastasivat kysymykseen. Kaksi vastaajaa vastasivat muuta, joihin he olivat listanneet joidenkin työntekijöiden oman työnnjohtamisen haasteet ja toinen näki, ettei etätönn toisi haasteita, vaan se tulisi nähdä osana normaaleja työnnmuotoja. Vastaamatta jättäneet eivät ehkä nähneet etätönn tuovan mitään haasteita.

Sukupuolten välillä suurimmat erot syntyivät työyhteisöllisyyden tunteen laskemisessa, jonka naiset kokivat suurempana haasteena kuin miehet. Miehet taas kokivat naisia enemmän johtamisen hankaloituvan etätyön lisääntyessä. Muuten sukupuolten välisissä vastauksissa ei ollut suuria eroja.

Suurimmaksi haasteeksi nostettiin kommunikaation väheneminen, työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen, työpäivien pituuden venyminen sekä yhteisöllisyyden tunteen lasku (kuvio 8). Osa vastaajista näki myös johtamisen hankaloituvan, luottamuksen laskevan, eriarvoisuuden tunteen kasvavan ja innovoinnin kärsivän.

Eroa esimiesten ja alaisten välisissä vastauksissa oli jonkin verran. Esimiehet listasivat suurimmiksi haasteiksi kommunikaation vähenemisen, työyhteisön yhteisöllisyyden tunteen laskemisen, työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyämisen sekä johtamisen hankaloitumisen. Esimiehet eivät nähneet työpäivien venymisen mahdollisuutta yhtä merkityksellisenä haasteena kuin mitä alaiset näkivät. Lisäksi esimiehet olivat nostaneet yhteisöllisyyden tunteen laskun merkityksellisemmäksi haasteeksi kuin alaiset.



Kuvio 8. Etätyön haasteet

Vastaajat kokivat etätyön olevan enemmän positiivinen mahdollisuus, sillä vastaajat näkivät selkeästi vähemmän haasteita etätyön lisääntymisessä kuin mahdollisuuksia.

5.4 Esimiesten suhtautuminen alaisten etätyöskentelyyn

Esimiehiä pyydettiin arvioimaan 5 -portaisella Likertin asteikolla, miten he suhtautuvat alaistensa etätyöskentelyyn. Asteikko oli 1 täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4 jokseenkin samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä.

Vastausten perusteella (taulukko 3) esimiehet selvästi luottivat alaisiinsa, eivätkä vastaajat kokeneet kynnystä lähestyä etänä työskentelevää alaistaan liian suureksi. Esimiehet eivät myöskään kokeneet menettävänsä etätyön myötä työntekijöiden hallintaa alaistensa työntekoon.

Sen sijaan eroavaisuutta vastaajien välillä oli kokemuksessa auttaa työntekijöitä työnohjaamisessa, jossa vastausten välillä oli selvästi hajontaa. Suurin osa vastaajista koki, etteivät he juurikaan kokeneet haastetta työnohjaamisessa, mutta kaksi vastaajaa kokivat sen aiheuttavan haastetta. Samoin hajontaa vastaajien välillä oli työnkuormituksen seuraamisessa alaisten työskennellessä etänä, etääntyminen alaisten työstä heidän työskennellessään etänä sekä työnorganisoinnin haasteissa.

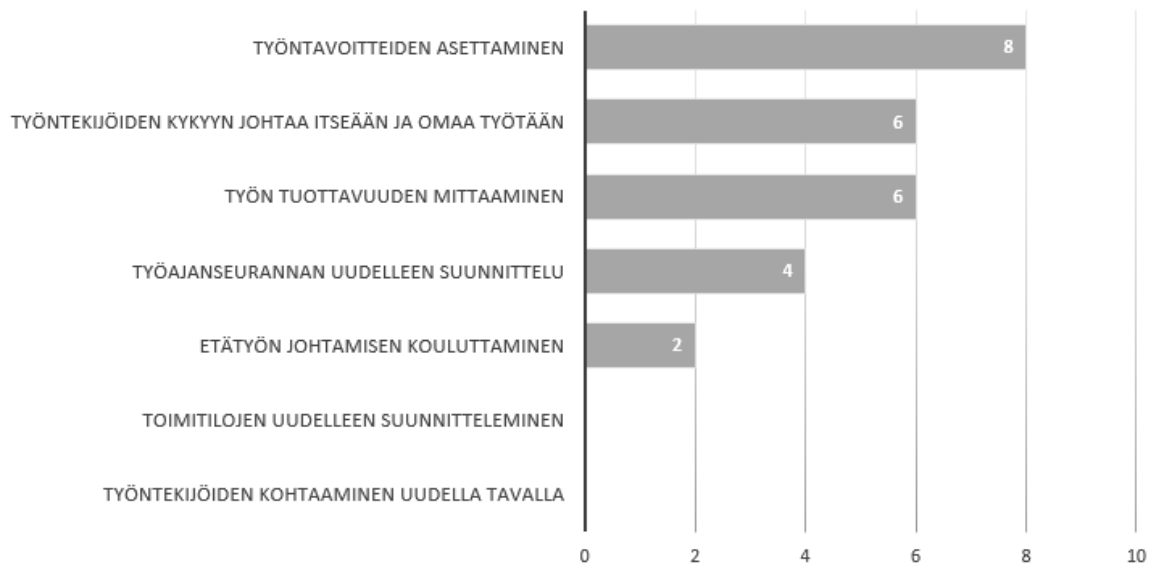
Erilaiset johtamistyyli ja -tavat sekä kommunikaation taso vaikuttavat suuresti esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen ja kokemukseen. Mikäli viestintä esimiehen ja alaisen välillä toimii, voi esimies luottaa alaisen kertovan kokemistaan haasteista ja tarpeista jolloin esimies todennäköisesti kokee, ettei etätyö vaikuta työnohjaukseen, työkuormituksen seuraamiseen tai työnorganisointiin.

Taulukko 3. Suhtautuminen alaisten etätyöskentelyyn

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Luotan alaisiini heidän työskennellessään muualla kuin toimistolla	0	0	0	5	6	11	4,55
Koen kynnnyksen lähestyä etänä työskentelevää alaistani korkeaksi	7	3	1	0	0	11	1,45
Koen haasteelliseksi auttaa työnohjaamisessa etänä työskenteleviä alaisiani	1	5	3	1	1	11	2,64
En pysty seuraamaan työnkuormitusta etänä työskentelevien alaisten osalta	2	4	1	4	0	11	2,64
Pelkään etääntyväni alaisten työstä heidän työskennellessään paljon etänä	2	5	2	1	1	11	2,45
Pelkään, että etätyö lisää työnorganisoinnin haasteita	1	6	2	2	0	11	2,45
Koen menettäväni hallintani työntekoon työntekijöiden ollessa etänä	4	6	1	0	0	11	1,73

Esimiehiltä kysyttiin lisäksi mihin annetuista vaihtoehtoista etätyön lisääntymisen nähtiin eniten vaikuttavan yrityksessä. Merkityksellisimmäksi nostettiin (kuvio 9) työn tavoitteiden asettaminen, jonka jälkeen tulivat työntekijöiden kyky johtaa itseään ja omaa työtään, työn tuottavuuden mittaaminen, työajan seurannan uudelleen suunnittelu sekä etätyön johtamisen kouluttaminen.

Toimitilojen uudelleen suunnittelulle ei nähty tarvetta eikä työntekijöiden kohtaaminen uudella tavalla ollut esimiesten mielestä merkityksellistä.



Kuvio 9. Etätyön vaikutukset työnjohtamiseen

5.5 Yhteenveto

Pääasiassa etätyöskentelyyn suhtauduttiin kaikkien vastaajaryhmien kohdalla erityisen positiivisesti ja etätyön nähtiin olevan entistä merkityksellisempi tapa työskennellä. Nykyiset etätyökäytännöt koettiin kuitenkin liian byrokraattisiksi ja niiden nähtiin kaipaavan kehittämistä.

Nykyisellään suurin osa henkilöstöstä työskentelee toisinaan etänä, mutta toiveena näkyi, että etätöitä voisi tehdä noin kerran viikossa. Vain muutamat uskoivat työskentelevänsä useammin kuin kerran viikossa etänä, mikäli etätyön byrokraattisuutta vähennettäisiin ja se olisi yksi tapa työnteolle toimiston rinnalla. Pääasiallisiksi syiksi etätyöskentelylle nostettiin parempi keskittymiskyky ja parempi tuottavuus. Avokonttorissa on jatkuvasti hälinää ja liikettä, joka vaikuttaa työntekijöiden keskittymiskykyyn.

Esimiehet kokivat itse luottavansa alaisiinsa heidän työskennellessään etänä ja kokivat, että työnjohtamisen kannalta etätöön lisääntyminen tulisi vaikuttamaan työn tavoitteiden asettamiseen, työn tuottavuuden mittaamiseen ja työntekijöiden kykyyn johtaa itseään ja omaa työtään. Vaikka esimiehet nostivat esille työntekijöiden kyvyn johtaa itseään ja omaa työtään, kokivat työntekijät saavansa erinomaisesti tehtyä asettamansa työtehtävät etätöypäivän aikana.

Etätöyllä koettiin olevan enemmän positiivisia vaikutuksia kuin haasteita. Merkittävimmäksi positiiviseksi vaikutukseksi koettiin työhyvinvoinnin kasvu. Myös tuottavuuden kasvun, vapaa-ajan ja työn helpompi yhteensovittaminen, luottamuksen kasvun ja etätöön toimimisen työnantajan kilpailuetuna nähtiin vaikuttavan yritykseen positiivisesti etätöön mahdollisesti lisääntyessä. Sen sijaan haasteina koettiin kommunikaation väheneminen, työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen sekä työyhteisön yhteisöllisyyden tunteen laskeminen.

Selkeästi tärkeimmiksi kehityskohteiksi kaikkien vastaajaryhmien yhteisissä vastauksissa nousivat kolme tekijää: vapaammat mahdollisuudet valita missä ja milloin työskentelee, vähemmän byrokratiaa sekä enemmän luottamusta etätöntyöntekijöitä kohtaan.

Etätöyökäytäntöjen kehittämisessä nähtiin esimiesten ja alaisten välillä eroja, joista alaiset nostivat tärkeimmäksi byrokratian vähentämisen, kun taas esimiehet kokivat tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi teknologian paremman hyödyntämisen, jota alaiset eivät kokeneet merkitykselliseksi kehityskohteeksi.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstön halukkuutta ja kokemuksia toimeksiantajan etätyökäytäntöjen kehittämiseen. Empiiriseen tutkimukseen saatiin paljon vastauksia, joiden pohjalta nostetaan tässä luvussa tärkeimmät huomiot esille sekä annetaan niille kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Määrällisen tutkimustuloksen luotettavuutta arvioidaan tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuuden ja tarkkuuden arviointia, tutkimuksen toistettavuuden kannalta. Tutkimus on tarkka ja luotettava, mikäli se on toistettavissa täsmälleen samoin tuloksin tutkijasta riippumatta. (Vilkka 2007, 149 – 150). Kyselylomakkeella toteutettu tutkimus on toistettavissa tutkijasta riippumatta samoin tuloksin, sillä kysymysten asettelu ei lomakkeella toteutetussa kyselytutkimuksessa muutu.

Tutkimuksen validiutta mitataan tutkimuksen teoreettisten käsitteiden ymmärtämisen avulla. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat, miten vastaajat ovat ymmärtäneet kyselyssä käytettyjä käsitteitä. (Vilkka 2007, 150.) Mikäli tutkimuksessa ei mitata oikeaa asiaa, ei myöskään reliabiliteetillä ole merkitystä. Validiteetti on siis mittauksen luotettavuuden kannalta ensisijaisen tärkeää. (Vehkalahti 2014, 41.)

Tutkimus koski etätyötä, joka on yleisesti varsin selkeästi ymmärrettävissä, lisäksi tutkimuksen validiteettia arvioitaessa voidaan huomioda, että vastaajille etätyö on jo mahdollistettu työn muotona, jolloin vastaajilla on vahvempi käsitys etätyöskentelystä. Validiteetin arvioinnin parantamiseksi vastaajilta kysyttiin myös heidän etätyöskentelynsä määrää, näin saatiin eroteltua vastaajat, jotka eivät olleet työskennelleet lainkaan etänä.

Kyselytutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jolloin vastaajajoukko oli koko henkilöstö. Kun tutkimus toteutetaan kokonaistutkimuksena se kuvaa suoraan perusjoukkoa eikä tiettyä otosta perusjoukosta. Kyselyn vastaajajoukkoa arvioitaessa luotettavuuteen vaikuttaa vastaamatta jättäneet vastaajat, jotka jättävät aukkoja tiedonkeruuseen ja sen myötä myös epävarmuutta. (Vehkalahti 2014, 45.)

Tutkimuksen vastausprosentti oli 79 prosenttia, joka on tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa varsin korkea. Tyypilliset vastausprosentit jäävät Vehkalahten (2014, 44) mukaan usein alle 50 %, jolloin kyselyn luotettavuus kärsii. Hanselissa tehtiin elo-syyskuun vaih-

teessa työtyytyväisyyskysely, jonka vastausprosentti oli 70 %, tähän verrattuna opinnäytetyön kyselyyn saatiin enemmän vastauksia.

6.2 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset tutkimuskysymysten kautta

Tutkimuksen avulla saatiin selvitettyä henkilöstön tarpeet kattavasti ja kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus. Alla pohdin tutkimustuloksia tutkimuskysymysten kautta.

Henkilöstön halukkuus etätyöhön on korkeampi kuin mitä etätyötä nykyisin tehdään. Suurin vastaajajoukko teki etätöitä toisinaan ja muutamat noin kerran kuussa tai viikoittain. Myös ne vastaajat, jotka eivät tehneet lainkaan etätöitä olivat halukkaita tekemään töitään etänä. Halukkuus etätyöskentelyyn oli suurimmalla osalla vastaajista noin kerran viikossa. Etätyön mahdollistaminen viikoittaisella tasolla palvelisi työntekijöiden toiveita ja tarpeita. Kuten aiemmissakin tutkimuksissa on ilmennyt, myös Hanselissa etätyötä toivottiin enemmän kuin mitä sitä nykyisellään tehdään. Mielenkiintoista on, että vaikka Hanselissa etätyön määrää ole rajoitettu, voidaan tutkimustuloksista päätellä luvan anomisen vaikuttavan työntekijöiden etätyöntekemiseen merkittävästi.

Työhyvinvoinnin koettiin kasvavan etätyön lisääntyessä. Etätyön lisääntymisen nähtiin vaikuttavan eniten työhyvinvoinnin kasvuun sekä etätyön lisäävän työntekijöiden energisyyttä toimistolla tehtyyn päivään verrattuna. Kuten aiemmissa tutkimuksissa on huomattu, työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa itse työaikoihin ja työympäristöön vähentävät tutkimusten mukaan työntekijöiden stressiä ja parantavat työhyvinvointia (Anttila & Nätti 2006, 52).

Työhyvinvointiin vaikuttavat ennen kaikkea luottamus työyhteisössä, työmatkojen aiheuttama stressi sekä työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työajan ja -teon suunnitteluun. Myös nämä tekijät nousivat vastaajien vastauksissa esille positiivisina kokemuksina ja vaikutuksina etätyössä. Vilkman (2016, 17 – 18) nostaa etätyön vaikuttavan työhyvinvointiin myös helpottamalla työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamista. Etätyö mahdollistaa siis useita positiivisia työhön, vapaa-aikaan ja työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä.

Etätyön tuomiksi mahdollisuuksiksi koettiin työhyvinvoinnin parantumisen lisäksi, tuottavuuden kasvu sekä työn ja vapaa-ajan helpompi yhteensovittaminen. Toimistolla työskennellessä työpäivä pilkkoutuu usein palasiin, jotka täytyvät jatkuvista keskeytyksistä. Työntekijän työskennellessä etänä, on työntekijän helpompi itse vaikuttaa keskeytyksiin. (Fried & Hansson 2014, 15 – 16.) Hanselissa vastaajat kokivat oman etätyöskentelynsä yleisimmiksi syiksi paremman keskittymiskyvyn ja paremman tuottavuuden, jotka myös Fried

ja Hansson (2014, 15 – 16) nostavat esiin etätyön tärkeimpinä mahdollistajina, ei siis ole ihme, että yhtenä etätyön hyötynä nähtiin myös tuottavuuden kasvu.

Etätyön voidaan nähdä tuovan myös haasteita työyhteisöön, tällaisia haasteita voivat olla esimerkiksi kommunikaation väheneminen, yhteisöllisyyden tunteen laskeminen, johtamisen hankaloituminen sekä työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen. Kuitenkin suurin osa etätyön haasteista on poistettavissa hyvän suunnittelun ja ennakkoinnin avulla. (Hanhike 2005, 13; Helle 2005, 20.) Haasteiksi tutkimuksen vastauksien perusteella Hanselissa nostettiin kommunikaation väheneminen, työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen, työyhteisön yhteisöllisyyden tunteen laskeminen sekä työpäivien pituuden venyminen.

Mahdollisuuksiin saatiin kuitenkin enemmän vastauksia haasteisiin verrattuna, joka viestii vastaajien kokevan etätyön tuovan enemmän mahdollisuuksia kuin haasteita.

Esimiesten ja alaisten kokemuksissa etätyössä oli eroa. Esimiesten ja alaisten vastauksissa oli huomattavissa eroa, yksi suurimmaksi ristiriidaksi noussut ero oli luottamuksen tunne. Alaisten vastauksista päätellen alaiset kokivat, ettei etänä työskentelevään luoteta, kun taas esimiehet kokivat luottavansa alaisiinsa sekä heihin luotettavan heidän työskennellessään etänä. Lisäksi esimiehet kokivat nykyiset etätyökäytännöt ja niiden kehittämistarpeet eritavoin kuin alaiset, jotka suhtautuivat huomattavasti kriittisemmin etätyökäytäntöihin. Kontrollointi ja valvonta syntyvät luottamuksen puutteesta, jotka taas osaltaan ruokkivat luottamuksen tunteen heikkenemistä sekä motivaation ja oma-aloitteisuuden hiipumista (Laine 2009, 87).

Henkilöstö kokee nykyiset etätyökäytännöt byrokraattisiksi ja heikosti toimiviksi. Lisäksi vastaajat eivät kokeneet etätyökäytäntöjen olevan tasapuolisia kaikkia työntekijöitä kohtaan. Ohjeistuksissakin koettiin olevan parantamisen varaa, joten henkilöstö kokee nykyisten käytäntöjen kaipaavan kehitystä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kehityssuunnitelmaa varten, miten etätyökäytäntöjä tulisi Hanselissa kehittää henkilöstön mielestä.

Tärkeimmäksi kehityskohteeksi nousi byrokraattisuuden vähentäminen. Nykyisellään etätyöluvan pyytäminen HR-järjestelmän kautta on henkilöstön mielestä raskasta, epäluottamuksen osoitus sekä turhaa byrokratiaa. Alaisten vastauksista nousi selkeästi esille, että nykyiset etätyökäytännöt koettiin liian byrokraattisiksi sekä kehityskohteista tärkeimmäksi nousi byrokraattisuuden vähentäminen.

Toisena tärkeänä kehityskohteena nähtiin luottamus. Seitsemästä vastaajasta, jotka eivät olleet tehneet etätöitä, kolme vastasivat kokevansa, ettei heihin joko luoteta tai ettei heidän esimiehensä suhtaudu myönteisesti etätyöskentelyyn. Myöskään etänä työskentelevät eivät kokeneet kovinkaan suurena heihin kohdistuvan luottamuksen etätöitä tehdesään. Etätöiden tuomissa mahdollisuuksissa etätöiden positiivinen vaikutus luottamuksen kasvuun nousi esille ja haasteissa etätöiden vaikutus laskevasti luottamukseen ei noussut vastauksissa korkealle, jolloin kaikki vastaukset tukevat kokemusta luottamuksen tunteesta. Vastausten yhtenäisyys lisää luotettavuutta vastausten arvioinnissa. Luottamus on merkittävä osa työhyvinvointia. Erityisesti esimiehen ja alaisen välinen luottamus vaikuttaa työviihtyvyyteen ja työn sujumiseen (Laine 2009, 14).

Luottamus rakentuu hitaasti ja siihen vaikuttavat monet tekijät. Usein kuitenkin kontrollointi ja valvonta koetaan epäluottamuksen osoituksena, joka vaikuttaa motivaatioon ja työhyvinvointiin laskevasti. (Laine 2009, 14, 19 – 20.) Tutkimustuloksista voidaan päätellä etätöiden pyytämisen vaikuttavan alaisten kokemukseen luottamuksen tunteesta, kun etätöiden lupaa pyytäessä joutuu perustelemaan tarvetta ja etänä suoritettavia työtehtäviä, kokee alainen sen epäluottamuksen osoituksena. Tutkimustuloksissa ilmenee byrokratian ja luottamuksen olevan vahvasti sidoksissa toisiinsa.

Lisäksi työntekijät toivoivat myös vapaampaa mahdollisuutta valita missä ja milloin työskentelevät sekä tasapuolisuutta etätyökäytäntöihin. Nykyisiä etätyökäytäntöjä ei koettu tasapuolisina eikä kaikkien vastaajien esimiesten koettu suhtautuvan kovin myönteisesti etätyöskentelyyn.

Tutkimuksella saatiin kattava kuva yleisestä suhtautumisesta etätyöskentelyyn ja kehitystarpeista nykyisten etätyökäytäntöjen parantamiseksi.

6.3 Kehittämissuhteet

Etätyökäytäntöihin kaivataan selkeästi muutosta, joten niiden kehittämisen miettiminen on ajankohtaista ja tärkeää Hanselissa. Jotta henkilöstön näkemykset ja tarpeet voitaisiin huomioida kehityssuunnitelmaa tehtäessä, annan muutamia tutkimuksen pohjalta nousseita kehitysehdotuksia etätyökäytäntöjen parantamiseksi. Vaikka kehitysehdotukset perustuvat henkilöstön tarpeisiin, on hyvä muistaa, että etätöiden mahdollistaminen vapaasti lisää myös työnantajan kilpailukykyä, tuottavuutta, imagoa ja mahdollisuutta palkata parhaat osaajat.

Byrokratian vähentäminen onnistuu vain etätyön nostamisella yhdeksi joka päiväisistä työnteon muodoista, jolloin työntekijät voisivat työskennellä vapaasti esimerkiksi kotoaan. Hansel Oy:n henkilöstö toivoi eniten etätyön byrokraattisuuden vähentämistä. Mielestäni olisi hyvä pohtia, mitä etätyöpyynnöllä saavutetaan ja miksi sitä pitää anoa. Onko luvan pyytämisestä todellista lisäarvoa työnantajalle vai voitaisiinko siitä mahdollisesti luopua? Yhtenä mallina voidaan mieltä esimerkiksi työntekijän olevan velvollinen ilmoittamaan esimiehelleen työskentelystään etänä, jolloin esimies tietäisi missä ja milloin alainen työskentelee. Tämä voisi toimia ainakin aluksi, jolloin etätyön vapaata hyödyntämistä harjoitellaan ja etsitään omalle yritykselle toimivia malleja.

Useissa organisaatioissa etätyö on jo arkipäivää ja se on mahdollistettu vapaasti yhtenä työn muotona muiden joukossa (Vilkman 2016, 11 – 12). Hansel voisi etsiä saman kaltaisia asiantuntija yrityksiä, joissa etätyö on mahdollistettu vapaasti yhtenä työn muotona ja hakea näiden yritysten kokemusten kautta omaan yritykseen sopivaa mallia. Esimerkiksi Liikennevirastossa on siirrytty joustavan etätyömallin kokeiluun 1.2.2016, jossa tulokset ovat olleet hyviä eikä merkittäviä ongelmia ole ollut (Liikennevirasto 2016).

Etätyön pelisäännöistä sopiminen yhdessä työyhteisön ja esimiesten kanssa auttaa etätyökäytäntöjen byrokraattisuuden vähentämisessä sekä ohjeistuksen selkeyttämisessä, joiden ei koettu olevan erityisen selkeät. Pelisäännöistä sopiminen voi myös auttaa luottamuksen ja tasapuolisuuden tunteen parantamisessa. Lisäksi se myös vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta, mikäli pelisäännöistä keskustellaan avoimesti. Etätyön pelisäännöistä ja toimintatavoista sopiminen vaatii jatkuvaa ja avointa keskustelua, jotka osaltaan parantavat myös luottamusta. Työ ja sen tekeminen kehittyvät jatkuvasti, jonka vuoksi pelisäännöistä on usein keskusteltava useaan otteeseen. (Vilkman 2016, 27, 82.)

Esimerkiksi Microsoftilla joustavista työnteon muodoista puhutaan läsnätyönä. Microsoft on kehittänyt joustavia työn muotoja jo vuosia parantaakseen tuottavuutta ja työntekijöiden työssäjaksamista. Microsoftilla onkin paljon kokemusta joustavien työn muotojen kehittämisestä ja heillä on luotu läsnätyön pelikirja, jossa määritellään läsnätyön vaatimukset. Microsoft nostaa yhteisistä pelisäännöistä sopimisen tärkeäksi keinoksi parantaa etätyöskentelyn kulttuuria työyhteisössä sekä muiden kokemusten hyödyntämisen. (Microsoft 2011; Vilkman 2016, 83.)

Hakemalla kokemuksia muilta etätyön mahdollistaneilta organisaatioilta ja yhteisten pelisääntöjen luomisella yhdessä esimiesten ja alaisten kanssa voidaan löytää omat keinot ja käytännöt, joiden avulla vähentää byrokratiaa, lisätä luottamusta sekä tasapuolisuutta etätyöntekijöitä kohtaan.

Etätyökäytäntöjen kehittämiseksi voidaan esimerkiksi koota projektiryhmä työntekijöistä, jotka miettivät erilaisia mahdollisuuksia parantaa nykyisiä käytäntöjä, tutustuvat erilaisiin etätyötä hyödyntäviin organisaatioihin ja keskustelevat tarpeista työyhteisössä.

Luottamuksen vahvistamisessa voidaan hyödyntää luottamuksen seitsemää askelta. Tutkimuksen mukaan luottamusta tulisi parantaa. Luottamus kostuu monista tekijöistä, johon vaikuttavat käyttäytymisten lisäksi tilanne ja organisaatio. Yksittäinen esimies pystyy omalta osaltaan toimimaan luottamusta parantaen noudattamalla seuraavia askeleita toiminnassaan. Askeleiden avulla esimiestyössä pystytään vahvistamaan alaisen ja esimiehen välistä luottamusta. Ensimmäinen askel on pitää lupauksensa ja olla rehellinen. Toinen askel on kunnioittaa toisen tunteita. Kolmas askel on tukea alaisia tarvittaessa sekä antaa myönteistä palautetta. Neljäs askel kehottaa keskustelemaan alaisten kanssa muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa, sparrailun avulla voidaan motivoida ja luoda luottamusta. Viides askel on järjestää aikaa alaisilleen, luottamus vaatii aina aikaa. Kuudes askel on antaa luottamuksen osoituksena vastuuta alaisille. Seitsemäs askel on kertoa itsestään, myös avoimuudella voidaan kasvattaa luottamusta. (Laine 2009, 107 – 110.)

Jatkotoimenpiteinä, mikäli etätyökäytäntöjä kehitetään vapaampaan suuntaan, olisi järkevää miettiä työnantajan toimitiloja ja tilaratkaisuja. Monitilatoimistot tukevat työskentelyä normaalia avotoimistoa tehokkaammin. Monitilatoimistoilla tarkoitetaan tilaratkaisuja, jotka tarjoavat erilaisia työtiloja erilaisiin tarkoituksiin, kuten ryhmätyö- ja kokoustiloja, hiljaisia työtiloja sekä puheluita varten äänieristettyjä tiloja. Usein tällaisissa monitilatoimistoilla ei ole kaikille omaa työpistettä, vaan työntekijät työskentelevät työtilanteen ja -tehtävän mukaisessa tilassa. (Työterveyslaitos 2012.)

Etätyökäytäntöjä suunniteltaessa ja kehittäessä on myös huomioitava työajanseurannan kehittäminen, jos siirrytään entistä joustavampiin työn muotoihin. Nykyinen leimauslaite ei toimi mobiilisti, joten leimaaminen onnistuu ainoastaan työnantajan toimitiloissa. Tämä ei mahdollista joustavasti työajanseurantaa, mikäli työaikaa halutaan seurata.

Jatkotutkimusehdotukseksi nostan työn tuottavuuden ja tavoitteiden seurannan kehittämisen. Esimiehet kokivat, että etätyön lisääntyessä työn tuottavuutta ja tavoitteita on kyettävä seuraamaan ja mittaamaan entistä paremmin. Vilkmán (2016, 46 – 47) muistuttaa, että kun työlle pystytään asettamaan selkeät tavoitteet ja mittarit on helpompi siirtyä seuraamaan ajan sijaan tuloksia. Tämän vuoksi koen yhdeksi tärkeäksi jatkotutkimukseksi tuottavuuden ja tavoitteiden seurannan suunnittelun.

6.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön aihe löytyi keväällä 2016, kun työnantajani Hansel järjesti strategian suunnittelupäivän, jossa esiteltiin strategiasuunnitelmaa ja keskusteltiin työntekijöiden kanssa suunnitelmasta. Työnteon muotojen kehittäminen oli nostettu yhdeksi aiheeksi ja sen herättämä keskustelu sai minut kiinnostumaan aiheesta ja ehdottamaan opinnäytetyön tekoa työn muotojen, erityisesti etätyön kehittämisestä.

Koin opinnäytetyöni aiheen erittäin mielenkiintoisena, jonka vuoksi työtä oli mielekästä tehdä. Myös yhteistyö toimeksiantajan ja opinnäytetyöohjaajan kanssa toimi helposti ja sain työstää työtä oman aikatauluni mukaisesti.

Projektina opinnäytetyöni eteni suunnitelmallisesti ja selkeästi. Aloitin lähteisiin tutustumisen kesällä ja varsinaisen opinnäytetyön teon syksyllä. Itse opinnäytetyön tekoon olin aikatauluttanut kaksi ja puoli kuukautta, syyskuun alusta marraskuun puoleen väliin. Pysyin aikataulullisesti hyvin suunnitelmassani eikä työn edetessä ilmennyt suuria haasteita. Koen olevani hyvä projektinomaisessa työskentelyssä, jossa on selkeä tavoite.

Olin tehnyt itselleni tiukan, mutta realistisen aikataulun, joka eteni järkevästi työn kannalta. Aloin lähdeoteuksiin tutumisen avulla kirjoittaa teoreettista osuutta ja samalla hahmoitella kyselyn kysymyksiä ja rakennetta. Minulle oli alusta asti selvää tutkimusmenetelmän valinta, sillä koko henkilöstön näkökulmat huomioiva tutkimus oli selkein toteuttaa määrällisenä kyselytutkimuksena.

Opinnäytetyöprosessi opetti minulle teorian tuoman kattavan opin lisäksi paljon tutkimuksen toteuttamisesta ja koen hallitsevani sen opinnäytetyön myötä entistä vahvemmin. Suurin haaste itselleni prosessissa oli saada työstä selkeä ja looginen kokonaisuus. Pitkien kirjallisten töiden tekeminen tuottaa minulle haasteita ja minulla onkin vielä paljon kehitettävää kirjallisen tuotoksen loogisuuden parantamisessa. Etenkin hioessani ja viimeistellessäni opinnäytetyötä olen kokenut jopa turhautumista ja epätoivoa saadakseni työni selkeäksi loogiseksi kokonaisuudeksi.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen oli kuitenkin mielenkiintoista, joskin raskasta työn ja opintojen ohessa. Uskon työni tuottavan todellista lisäarvoa toimeksiantajalle, oikeasti palvelevan työnantajani tarpeita sekä sitä hyödynnettävän työn muotojen kehittämisessä. Olen erittäin kiitollinen, että sain tehdä etätyökäytäntöjen kehittämisestä tutkimuksen Hanseliin ja he antoivat minulle vapauksia toteuttaa opinnäytetyöni haluamallani tavalla.

Lähteet

Akava 2016. Etätyö. Luettavissa: <http://www.akava.fi/tyoelama/tyossa/etatyo>. Luettu 19.9.2016

Anttila, T. & Nätti, J. 2006. Tietotyö, työaika ja hyvinvointi. Teoksessa Lehto, A-M., Sutela, H. & Miettinen, A. (toim.) Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskus. Helsinki.

Etäjohtaminen 2016. Mistä on kyse? Luettavissa: <http://etajohtaminen.fi/sample-page/>. Luettu: 18.9.2016

Etätyöbarometri 2013. Luettavissa: <http://www.slideshare.net/MicrosoftSuomi/ettybarometri-2013>. Luettu: 18.9.2016

Fried, J. & Hansson, H. D. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Kauppakamari. Helsinki.

Hakala, P. 28.2.2013. Etätöitä ei tehdä vain kotona. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1361944217099>. Luettu: 23.9.2016

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki.

Hakonen, M., Kokko, N. & Vartiainen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Talentum. Helsinki.

Hanhike, T. 2005. Etätyön soveltaminen käytännössä. Teoksessa Pekkola, J. & Uskelin, L. (toim.) Etätyöopas työnantajille. Työministeriö. Helsinki.

Hansel 2016a. Hansel lyhyesti. Luettavissa: <https://www.hansel.fi/hansel/hansel-lyhyesti/>. Luettu: 4.9.2016

Hansel 2016b. Hansel Oy intranet. Työaika ja etätyön tekeminen. Luettu: 4.9.2016

Heinonen, S. 2005. Etätyö organisaatioiden kilpailukyvyn näkökulmasta. Teoksessa Pekkola, J. & Uskelin, L. (toim.) Etätyöopas työnantajille. Työministeriö. Helsinki.

Hietala, H. & Kaivanto, K. 2014. Työaikalaki käytännössä. Talentum. Helsinki.

- Huuhtanen, P. & Jurvansuu, H. 2006. Etätyö 2000-luvun alun Suomessa. Teoksessa Lehto, A-M., Sutela, H. & Miettinen, A. (toim.) Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskus. Helsinki.
- Hyrkkänen, U., Koroma, J. & Rauramo, P. 2011. Mobiili työ. Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessatietotyössä. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Hälvä, M. Henkilöstöpäällikkö. Hansel Oy. 6.9.2016. Haastattelu. Helsinki.
- Inkinen, T. & Jauhiainen, J. S. 2006. Tietoyhteiskunnan maantiede. Gaudeamus. Helsinki.
- Janhonen, M. 24.6.2014. Etätyö haastaa johtamisen ja yhteisöllisyyden. Unelmahautomon blogi. Luettavissa: <http://unelmahautomo.blogspot.fi/2014/06/etatyö-haastaa-johtamisen-ja.html>. Luettu: 4.9.2016
- Kansallinen etätyöpäivä 2016. Faktaa ja visioita. Luettavissa: <http://www.etatyopaiva.fi/fi/faktaa> Luettu: 4.9.2016
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Kauppakamari. Helsinki
- Laine, N. 2009. Luja luottamus, miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan. Taurus Media. Tampere.
- Liikennevirasto 2016. Joustava etätyö kokeiluun Liikennevirastossa. Luettavissa: <http://www.liikennevirasto.fi/-/joustava-etatyö-kokeiluun-liikennevirastossa-1-2-2016-alkaen#.WYyyiY27qM9>. Luettu: 22.10.2016
- Mehiläinen 2016. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/työhyvinvointi>. Luettu: 8.10.2016
- Microsoft 2011. Microsoft ryhtyi työelämän kehittämisen koelaboratorioksi. Luettavissa: http://www.microsoft.com/finland/pr/tiedotearkisto/lasnatyo_0311.html. Luettu: 23.10.2016
- Peltoniemi, P. 19.2.2015. Moni valtion toimistotila muuntuu nyt monitoimitilaksi. YLE. Luettavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-7813592>. Luettu: 19.9.2016
- Pietiläinen, T. Toimitusjohtajan assistentti. Hansel Oy. Haastattelu: 9.9.2016. Helsinki.

Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Talentum. Helsinki.

Raeste, J-P. 2016. 80 päivää kotikonttorilla – omat työpisteet katoavat, ja Elisalla jo joka kolmas työpäivä tehdään etänä. Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1462509307732>.
Luettu: 4.11.2016

Rokka, H. 17.09.2014. Miten johtaa etättyötä. Uuden työn DNA - blogi. Luettavissa: <http://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/miten-johtaa-etatyota>. Luettu: 5.9.2016

Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Kauppakamari. Helsinki.

Tietoyhteiskuntainstituutti 2016. Asiantuntijatyön suorituskyvyn mittaaminen. Luettavissa: <http://www.uta.fi/laitokset/ISI/hankkeet/hanke40.html>. Luettu: 8.10.2016

Tilastokeskus 2016. Käsitteet. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>. Luettu: 18.9.2016

Työolobarometri Syksy 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74896/TEMjul_17_2016_28042016.pdf?sequence=1. Luettu: 3.9.2016

Työpiste 2016. Etättyömahdollisuus parantaa työhyvinvointia. Luettavissa: http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Etatyomahdollisuus_parantaa_tyohyvinvointia.aspx. Luettu: 18.9.2016

Työterveyslaitos 2012. Käyttäjälähtöiset toimitilat, tilaratkaisut, sisäympäristö ja tuottavuus. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/TOTI_loppuraportti.pdf. Luettu: 23.10.2016

Työterveyslaitos 2016a. Tietotyön muutokset. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/tietotyon_muutokset/Sivut/default.aspx. Luettu: 19.9.2016

Työterveyslaitos 2016b. Etättyö, eTyö, mobiili työ ja monipaikkainen työ. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/tietotyon_muutokset/etatyo/sivut/default.aspx. Luettu: 4.9.2016

Työterveyslaitos 2016c. Tietotyön haasteet työhyvinvoinnille. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/tietotyön_muutokset/tietotyön_haasteet_työhyvinvoinnille/sivut/default.aspx Luettu: 18.9.2016

Työterveyslaitos 2016d. Työhyvinvointi. Luettavissa:
<http://www.ttl.fi/fi/työhyvinvointi/Sivut/default.aspx>. Luettu: 25.9.2016

Työterveyslaitos 2016e. Työaika ja työterveys. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/työhyvinvointi/työaika/Documents/työaika_ja_työterveys_esite.pdf. Luettu: 25.9.2016

Työturvallisuuskeskus 2016. Mobiili työ ja etätö. Luettavissa:
http://ttk.fi/työhyvinvointi_ja_työsuojelu/työhyvinvoinnin_perusteet/työympäristö/mobiili_tyo_ja_etatyo. Luettu: 19.9.2016

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. Helsinki.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa, määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – tulosta joustavalla työllä. Talentum pro. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saate

Hyvä Hanselilainen,

Teen opinnäytetyönäni Haaga-Helian Ammattikorkeakouluun tutkimusta, jolla kartoitetaan teidän kokemuksianne, halukkuuttanne sekä toiveitanne yrityksemme etätyökäytäntöjen kehittämiseksi. Tutkimus liittyy strategiseen tavoitteeseemme olla 2020 paras työyhteisö, jonka yhtenä kehittämisalueena on työnteon muotojen kehittäminen. Vastauksesi on tärkeä, sillä vastausten perusteella suunnitellaan tarvittavia muutoksia etätyökäytäntöihimme.

Toivoisin, että voisit käyttää hetken (noin 5-8 min) vastataksesi kyselyyn. Kaikki vastaajat ja vastaukset pysyvät nimettöminä.

Pääset vastaamaan kyselyyn tästä linkistä:

<https://www.webropolsurveys.com/S/5BAEBE0196B1BB52.par>

Kyselyn **vastausaika on 3 - 12.10.2016.**

Hanselin etätyökäytäntöjen ohjeistuksen löydät Messistä

(https://hansel2.sharepoint.com/oma_tyosuhde/Tyosuhde_edut/Sivut/Työaika-ja-etätyöntekeminen.aspx). Mikäli sinulle heräsi kysymyksiä tai haluat keskustella tutkimuksesta lisää, niin tule rohkeasti keskustelemaan kanssani, kerron mielelläni lisää!

Ystävällisin terveisin,

Sanna Viljamaa

Liite 2. Kyselylomake



Etätyökäytäntöjen kehittäminen

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

Sukupuoli *

Ikä *

- ☐ Alle 30 v
☐ 30-45 v
☐ Yli 45 v

Työsuhteen kesto *

- ☐ Alle 3 v
☐ 3 - 7 v
☐ Yli 7 v

Työskenteletkö esimiestehtävissä *

- ☐ Kyllä
☐ En

Seuraava -->



Etätyökäytäntöjen kehittäminen

ESIMIEHIÄ KOSKEVAT KYSYMYKSET

Vastasit työskenteleväsi esimies roolissa, nämä kysymykset esitetään ainoastaan esimiehille. Pyydän, että vastaat näihin kysymyksiin esimiesrooliasi ajatellen. Muihin tämän jälkeen esitettäviin kysymyksiin toivoisin sinun vastaavan työntekijän roolissa.

- 1 täysin eri mieltä
2 jokseenkin eri mieltä
3 ei samaa eikä eri mieltä
4 jokseenkin samaa mieltä
5 täysin samaa mieltä

Suhtautuminen alaisten etätyöskentelyyn

	1	2	3	4	5
Luotan alaisiini heidän työskennellessään muualla kuin toimistolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen kynnyksen lähestyä etänä työskentelevää alaistani korkeaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen haasteelliseksi auttaa työnohjaamisessa etänä työskenteleviä alaisiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En pysty seuraamaan työkuormitusta etänä työskentelevien alaisteni osalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelkään etääntyväni alaisteni työstä heidän työskennellessään paljon etänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelkään, että etätyö lisää työnorganisoinnin haasteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen menettäväni hallintani työntekoon työntekijöiden ollessa etänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mihin seuraavista asioista etätyön lisääntyminen mielestäsi eniten vaikuttaa Hanselissa?

Voit valita yhden tai useamman vastauksen.

- ☐ Työn tavoitteiden asettaminen
- ☐ Työn tuottavuuden mittaaminen
- ☐ Työajan seurannan uudelleen suunnitteleminen
- ☐ Etätyön johtamisen kouluttaminen
- ☐ Työntekijöiden kohtaaminen uudella tavalla
- ☐ Toimitilojen uudelleen suunnitteleminen
- ☐ Työntekijöiden kykyyn johtaa itseään ja omaa työtään

Kommentit etätyöstä esimiehen näkökulmasta:

Seuraava -->



Etätyökäytäntöjen kehittäminen

YLEINEN SUHTAUTUMINEN ETÄTYÖHÖN

1 täysin eri mieltä
2 jokseenkin eri mieltä
3 ei samaa eikä eri mieltä
4 jokseenkin samaa mieltä
5 täysin samaa mieltä

Miten suhtaudut yleisesti etätyöskentelyyn:

	1	2	3	4	5
Suhtaudun positiivisesti etätyön tekemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyö on tehokas tapa tehdä töitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyö vaatii kykyä johtaa itseään ja omaa työtään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyö vaatii molemmin puolista luottamusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyö mahdollistaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen helpommin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen etätyön jollain tapaa pelottavana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyö vähentää yhteisöllisyyttä työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En uskalla lähestyä etänä työskentelevää kollegaani tai esimiestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten koet etätyön Hanselissa:

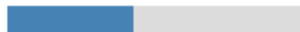
	1	2	3	4	5
Nykyiset etätyökäytännöt toimivat mielestäni hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyiset etätyökäytäntöjen ohjeistukset ovat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyiset etätyökäytännöt ovat tasapuolisia kaikkia työntekijöitä kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyiset etätyökäytännöt eivät ole liian byrokraattisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vapaat kommentit etätyöstä Hanselissa:

Miten usein työskentelet etänä? *

- ☐ En lainkaan
☐ Toisinaan
☐ Noin kerran kuussa
☐ Noin kerran viikossa
☐ Useammin kuin kerran viikossa

Seuraava -->



Etätyökäytäntöjen kehittäminen

ETÄTYÖN TEKEMINEN

Mistä syystä et tee etätöitä?

Valitse alla olevista vaihtoehtoista yksi, parhaiten sopiva tai yleisin syy miksi et työskentele etänä.

- ☐ Työtehtäväni eivät mahdollista etätyöskentelyä
- ☐ Koen olevani tuottavampi työskennellessäni toimistolla
- ☐ En halua viedä töitä kotiini
- ☐ Minulla ei ole kotona sopivaa työpistettä etätyöskentelyyn
- ☐ Esimieheni ei suosi etätyöskentelyä
- ☐ Koen ettei minuun luoteta työskennellessäni etänä
- ☐ Koen jääväni paitsi työyhteisön sosiaalisista tilanteista
- ☐ Työnantajan laitteet ja ohjelmistot eivät mielestäni toimi riittävän hyvin etänä
- ☐ Koen, etten hallitse etätyössä tarvittavia teknisiä taitoja riittävän hyvin työskennelläkseni etänä

Haluaisitko tehdä etätöitä? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

Seuraava -->



Etätyökäytäntöjen kehittäminen

ETÄTYÖN TEKEMINEN

Miksi teet etänä töitä?

Valitse alla olevista vaihtoehtoista yksi, parhaiten sopiva tai yleisin syy etätyöskentelyllesi.

- ☐ Parempi keskittymiskyky
☐ Parempi tuottavuus
☐ Työmatkoihin kuluvan ajan säästäminen
☐ Henkilökohtaiset-/ perhesyyt
☐ Muu, mikä?

1 täysin eri mieltä
 2 jokseenkin eri mieltä
 3 ei samaa eikä eri mieltä
 4 jokseenkin samaa mieltä
 5 täysin samaa mieltä

Omat työtehtävät ja niiden tekeminen etänä:

	1	2	3	4	5
Työtehtäväni mahdollistavat etätyöntekemisen vähintään päivän viikossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minuun luotetaan, vaikka tekisin työni etänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esimieheni suhtautuu etätyöhön myönteisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn keskittymään paremmin tehdessäni töitä etänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tehtyä suunnittelemani työtehtävät päivän aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän etätyöpäivänä riittävästi taukoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En tee etätyöpäivänä normaalia pidempää työpäivää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teen etätöitä mieluiten kotona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan laitteet ja ohjelmistot toimivat hyvin etänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen etätyössä tarvittavat tekniset taidot riittävän hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on kotona hyvä työpiste, jossa on hyvä työergonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyöpäivän jälkeen koen olevani energisempi kuin toimistopäivän jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen jääväni paitsi työyhteisön sosiaalisista tilanteista ollessani etänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen yksinäisyyttä tehdessäni töitä etänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vapaat kommentit omasta etätyöskentelystä:

Seuraava -->



Etätyökäytäntöjen kehittäminen

ETÄTYÖN KEHITTÄMINEN

Miten toivoisit etätyökäytäntöjämme kehitettävän?

Voit valita yhden tai useamman vastauksen.

- ☐ Vähemmän byrokratiaa
- ☐ Vapaammat mahdollisuudet valita missä ja milloin työskentelee
- ☐ Enemmän luottamusta etätyötä tekeviä kohtaan
- ☐ Enemmän tasapuolisuutta etätyökäytäntöihin
- ☐ Selkeämmät säännöt etätyön tekoon
- ☐ Parempi teknologisten työvälineiden hyödyntäminen työnteossa (Sharepoint, Skype, jne.)
- ☐ Entistä paremmat mahdollisuudet osallistua palaveriin Skypen välityksellä
- ☐ Muuta, mitä
- ☐ En kaipaa muutosta etätyökäytäntöihin

Miten paljon uskoisit tekeväsi töitä etänä, mikäli Hanselissa saisi tehdä vapaasti etätöitä?

Tällä tarkoitetaan, mikäli etätyöhön ei tarvitsisi anoa lupaa, vaan etätyötä saisi tehdä vapaasti halutessaan.

- ☐ En lainkaan
- ☐ Toisinaan
- ☐ Noin kerran kuussa
- ☐ Noin kerran viikossa
- ☐ Useammin kuin kerran viikossa

Millaisia mahdollisuuksia uskoisit lisääntyvän etätyön tuovan?

Voit valita yhden tai useamman vastauksen.

- ☐ Vapaa-ajan ja työn helpompi yhdistäminen
- ☐ Perheen yhteisen ajan lisääntyminen
- ☐ Asuin paikkakunnan vapaampi valinta
- ☐ Tuottavuuden kasvu
- ☐ Luottamuksen kasvu
- ☐ Työhyvinvoinnin kasvu
- ☐ Mahdollisuus huolehtia paremmin terveydestä
- ☐ Etätyön toimiminen työnantajan kilpailuetuna
- ☐ Muuta, mitä

Millaisia haasteita uskoisit ilmenevän, mikäli etätyö lisääntyisi?

Voit valita yhden tai useamman vastauksen.

- ☐ Kommunikaation vähentyminen
- ☐ Eriarvoisuuden tunteen kasvu
- ☐ Työyhteisön yhteisöllisyyden tunteen laskeminen
- ☐ Johtamisen hankaloituminen
- ☐ Luottamuksen väheneminen
- ☐ Innovoinnin väheneminen
- ☐ Työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen
- ☐ Työpäivien pituuden venyminen
- ☐ Muuta, mitä?

Vapaat kommentit etätyön kehittämiseksi:

Seuraavaksi paina lähetä.